

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS, UTILIZANDO UMA
VERSÃO MODIFICADA DA ESCALA SERVQUAL: UMA
APLICAÇÃO EM EMPRESAS DE TELEFONIA MÓVEL CELULAR**

Dissertação de Mestrado

Adriana Monteiro Pinheiro

FLORIANÓPOLIS
Outubro de 2002

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS, UTILIZANDO UMA
VERSÃO MODIFICADA DA ESCALA SERVQUAL: UMA
APLICAÇÃO EM EMPRESAS DE TELEFONIA MÓVEL CELULAR**

Adriana Monteiro Pinheiro

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Florianópolis

2002

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS, UTILIZANDO UMA
VERSÃO MODIFICADA DA ESCALA SERVQUAL: UMA
APLICAÇÃO EM EMPRESAS DE TELEFONIA MÓVEL CELULAR**

ADRIANA MONTEIRO PINHEIRO

**Esta dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do título
de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-
Graduação em Engenharia de Produção
da Universidade Federal de Santa Catarina**

Florianópolis, 21 de outubro de 2002

Prof. Ricardo de Miranda Barcia, Dr.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, Ph.D.
Orientador

Prof. Bruno Hartmut Kopitke, Dr.
Membro

Prof. Álvaro Guillermo Lezana, Dr.
Membro

À Minha Família e a uma
pessoa muito especial em
minha vida

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é o resultado do apoio de inúmeras pessoas que, ao longo de sua elaboração, contribuíram de alguma maneira para que este trabalho fosse finalizado e que acima de tudo, que acreditaram em mim.

Ao professor Gregório Varvakis, meu orientador, pela ajuda, compreensão e por oferecer-me o suporte necessário à condução de todo o processo.

À minha família, em especial à minha avó Anália que, em todos os momentos de minha vida me apoiou incondicionalmente, à minha mãe que nos momentos mais difíceis sempre esteve ao meu lado, me apoiando, às minhas irmãs Marcela e Débora que nunca deixaram de acreditar em mim, à minhas tias Marina e Marilene que nunca me negaram o apoio e o carinho de uma verdadeira mãe, ao meu cunhado Agildo que sempre esteve presente quando precisei, aos meus tios Nilson e Paulinho que me fizeram rir nos momentos mais difíceis da minha vida, ao Gustavo e Bruno por sempre estarem dispostos a me ajudar e, finalmente ao Léo, o meu muito obrigada pelo seu incentivo, apoio, carinho e ajuda em todos nos momentos alegres e tristes.

A três amigas: Isabela, Denise e Cristiana que, numa demonstração de profundo carinho e respeito, souberam, pacientemente, administrar a minha inquietude e irritabilidade durante esses últimos meses de trabalho e estudo intensivo e que nunca mediram esforços para me ajudar nos meus “apuros”.

Finalmente, minha eterna gratidão a uma pessoa muito especial, inspiradora de tudo quanto de bom eu possa fazer em minha vida. Responsável, (talvez culpado!) pela minha carreira e pela minha paixão pelo trabalho. Sua presença, seu companheirismo foram o maior incentivo à continuidade dessa jornada, em que obstáculos não faltaram.

A eles todo o meu carinho e minha gratidão.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABELAS

RESUMO

ABSTRACT

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Origem do trabalho.....	1
1.2	Relevância do estudo.....	1
1.3	Objetivos do trabalho.....	4
1.3.1 ...	Objetivo geral.....	4
1.3.2 ...	Objetivos específicos.....	4
1.4	Estratégias metodológicas.....	4
1.5	Estrutura do trabalho.....	5
2	REVISÃO TEÓRICA	6
2.1	O novo ambiente de marketing	6
2.1.1 ...	O cenário de uma nova era do marketing.....	6
2.1.2 ..	O fim da lealdade às marcas.....	10
2.1.3 ..	Data base marketing.....	11
2.1.4 ..	Novas formas de comunicação com o mercado.....	12
2.1.5 ..	O novo papel do vendedor.....	14

2.2 Satisfação e qualidade percebida.....	17
2.2.1	.. Satisfação e expectativas.....	17
2.2.2	.. A gestão da qualidade do serviço percebida pelo cliente.....	18
2.2.3	.. A qualidade percebida e a lucratividade.....	24
2.2.5	.. Uma abordagem de serviços voltada para o cliente.....	29
2.3 Escala SERVQUAL.....	31
2.3.1	.. Escala SERVQUAL modificada.....	32
2.4 Retenção de clientes e a fidelidade.....	34
2.4.1	.. Comunicação com o cliente.....	35
2.5 Conclusão do capítulo.....	37
3 SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DE TELEFONIA MÓVEL CELULAR	39
3.1 Introdução.....	39
3.2 Instrumento de medida.....	39
3.3 Variáveis da pesquisa e critérios utilizados para avaliação da qualidade percebida.....	39
3.3.1	... Análise das dimensões da qualidade de serviço percebida pelo cliente.....	40
3.3.2	.. Análise dos atributos segundo a ordem de importância para o cliente.....	45
3.4 Ferramenta da coleta de dados.....	47
3.5 Metodologia da pesquisa.....	47
3.5.1	... Público-alvo.....	47
3.5.2	.. Estratégia.....	48
3.5.3	.. Identificação dos dados coletados.....	48
3.5.3.1	Satisfação dos clientes.....	49
3.5.3.2	Percepção dos executivos.....	49
3.6 Questionário.....	50
3.7 Conclusão do capítulo.....	52

4	APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA.....	53
4.1	Introdução.....	53
4.1.1 ...	Tim Maxitel.....	54
4.1.2 ...	Telemig Celular.....	56
4.2	Plano amostral.....	57
4.2.1 ..	Dimensionamento da amostra.....	57
4.2.2 ..	Seleção da amostra.....	57
4.2.3 ..	Distribuição da amostra.....	58
4.2.4 ..	Índice de confiabilidade da amostra.....	58
4.2.5 ..	Aplicação do questionário e coleta de dados.....	58
4.2.6 ..	Limitações.....	59
4.3	Qualidade percebida pelos clientes.....	60
4.3.1 ..	Dados demográficos.....	60
4.3.2 ..	Avaliação geral da satisfação dos clientes com as operadoras de Telefonia Celular de Minas Gerais.....	65
4.3.3....	Análise do <i>churn</i> dos clientes nas operadoras de Minas Gerais.....	65
4.3.4....	Motivo pelo qual o cliente mudou de operadora.....	66
4.3.5....	Fatores que são considerados no momento da decisão de trocar de operadora.....	67
4.3.6....	Percepção dos clientes quanto aos atributos oferecidos pelas operadoras analisadas.....	68
4.3.7 ...	O ciclo de vida dos clientes.....	69
4.3.8 ...	Atributos x qualidade percebida.....	71
4.4	Qualidade percebida pelos executivos da operadora de telefonia celular Tim Maxitel.....	71
4.4.1 ...	Dados dos entrevistados.....	71
4.4.2 ..	Percepção dos executivos da Tim Maxitel quanto à satisfação dos clientes em relação à operadora Telemig Celular.....	73
4.4.3 ..	Análise do <i>churn</i> dos clientes nas operadoras de telefonia móvel celular sob a ótica dos executivos da Tim Maxitel.....	74
4.4.4 ...	Percepção dos executivos da Tim Maxitel quanto aos atributos oferecidos pelas operadoras analisadas.....	75

4.4.5 ... Atributos x qualidade percebida.....	76
4.5 Conclusão da pesquisa.....	77
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	79
5.1 Introdução.....	79
5.2 Análise do <i>churn</i> dos clientes nas operadoras de Telefonia Móvel Celular de Minas Gerais.....	79
5.3 Análise do ciclo de vida dos clientes.....	82
5.4 Atributos x qualidade percebida.....	83
5.5 Análise da qualidade geral percebida pelos clientes nas empresas de Telefonia Móvel Celular de Minas Gerais.....	86
5.6 Análise da qualidade geral percebida pelos clientes X a percepção dos executivos da operadora Tim Maxitel.....	96
5.6.1 ... Percepção dos executivos da Tim Maxitel X clientes quanto à satisfação em relação às operadoras de Minas Gerais	97
5.6.2 .. Percepção dos executivos da Tim Maxitel quanto aos atributos oferecidos pelas operadoras analisadas.....	101
5.6.3 ... Atributos x qualidade percebida.....	105
5.7 Conclusão da análise.....	107
6 CONCLUSÃO DO TRABALHO.....	110
6.1 Considerações finais.....	110
6.2 Recomendações para futuros trabalhos.....	114
REFERÊNCIAS	116
 APÊNDICES	
Apêndice A.....	120
Apêndice B.....	132

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Relacionamento com clientes – esforço coordenado	12
FIGURA 2	Formação das expectativas	17
FIGURA 3	Definição de satisfação	18
FIGURA 4	Momentos da verdade	21
FIGURA 5	Cinco dimensões da qualidade percebida pelos clientes	23
FIGURA 6	Uma abordagem orientada para o serviço	27
FIGURA 7.....	Fatores que influenciam a qualidade total percebida	30
FIGURA 8	Dimensões da qualidade de serviço	32
FIGURA 9	Por que os clientes são mais rentáveis no decorrer do tempo	35
FIGURA 10	Fatores envolvidos nas dimensões da escala Servqual	40
FIGURA 11	Aspectos e elementos da escala Servqual	41
FIGURA 12	Atributos da pesquisa	47
FIGURA 13	Escolaridade dos entrevistados	60
FIGURA 14	Faixa etária dos entrevistados	62

FIGURA 15 Distribuição de Sexo	62
FIGURA 16 Distribuição da renda familiar	63
FIGURA 17 Distribuição segundo classe social	63
FIGURA 18 Conta média dos entrevistados	64
FIGURA 19 Avaliação geral da satisfação dos clientes	65
FIGURA 20 Número de respondentes que já foram clientes de outra operadora	66
FIGURA 21 Percentual de clientes por plano tarifário	69
FIGURA 22 Tempo no qual o cliente está na operadora	70
FIGURA 23 Graus de importância do serviço	70
FIGURA 24 Percentual de clientes por plano tarifário	69
FIGURA 25 Tempo no qual o executivo trabalha na empresa	72
FIGURA 26 Cargo do executivo entrevistado	72
FIGURA 27..... Percepção dos executivos entrevistados quanto à satisfação dos clientes	73
FIGURA 28 Número de contratos cancelados a pedido de clientes da operadora Tim Maxitel	83

FIGURA 29 Escores Servqual por dimensão e Geral	87
FIGURA 30 Estatísticas descritivas referentes aos itens analisados	90
FIGURA 31 Ordenação das variáveis que obtiveram alguma nota mínima	92
FIGURA 32 Casos críticos: variáveis que receberam notas 1 e 2	94
FIGURA 33 Escalonamento das variáveis	95

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Amostra por segmento	57
TABELA 2	Clientes respondentes por empresa.....	57
TABELA 3	Motivo pelo qual o cliente mudou de operadora	67
TABELA 4	Motivos que levariam os clientes a trocar de operadora.....	68
TABELA 5.....	Análise das empresas de telefonia celular pelos clientes	69
TABELA 6	Ordenação de atributos de importância para o cliente	71
TABELA 7	Análise do churn sob a ótica dos executivos entrevistados ...	74
TABELA 8.....	Percepção dos executivos entrevistados sobre os motivos que os clientes analisam ao trocar de operadora	75
TABELA 9	Percepção dos executivos entrevistados sobre os atributos oferecidos pelas operadoras analisadas	76
TABELA 10.....	Classificação dos atributos versus qualidade percebida na visão dos executivos entrevistados	77

TABELA 11.....	Análise geral da qualidade percebida pelos clientes	88
TABELA 12.....	Comparativo da percepção da qualidade do serviço pelo cliente e pela empresa	98
TABELA 13.....	Gaps entre a percepção dos executivos da Tim Maxitel e dos clientes entrevistados	104
TABELA 14.....	Ordenação dos atributos em grau de importância para os clientes e para os executivos entrevistados	105
TABELA 15.....	Percepção dos executivos e a percepção dos clientes quanto aos principais motivos de troca de operadora	107

RESUMO

PINHEIRO, Adriana Monteiro. **Avaliação da qualidade de serviços, utilizando uma versão modificada da escala Servqual: uma aplicação em empresas de telefonia móvel celular.** Florianópolis, 2002, 140p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

Orientador: Gregório Jean Varvakis Rados, Ph.D.

Defesa: 21/10/2002.

O objetivo geral do presente trabalho consistiu em analisar a satisfação dos clientes das empresas de telefonia móvel celular através do modelo da escala Servqual. Para a elaboração deste trabalho, realizou-se um levantamento bibliográfico sobre o assunto. Abordou-se, então as expectativas dos clientes sobre a prestação de serviços de uma forma geral. Abordou-se ainda os principais itens que contribuem para a insatisfação dos clientes e a importância do setor de serviços como diferencial competitivo no cenário das empresas. Após esse levantamento, desenvolveu-se um questionário com base no modelo Servqual, para verificar os fatores determinantes da qualidade percebida pelos clientes de telefonia móvel celular, verificar a satisfação dos clientes, identificar as características que levam os clientes a mudarem de empresa, identificar as características que levam à insatisfação e identificar a percepção do prestador de serviço quanto à insatisfação e satisfação de seus clientes, apontando as diferenças entre a percepção do prestador de serviços e do cliente, apresentando, por fim as diferenças e discutindo ações para minimizar os *Gaps* encontrados. Assim, concluiu-se que algumas variáveis são mais importantes para os clientes no momento da decisão de se manter fiel ou não a um prestador de serviços assim como gaps foram encontrados entre a percepção da empresa e dos clientes.

Palavras-chave: Valor, Qualidade, Percepção, Satisfação, Telefonia Móvel Celular e Marketing de Serviços

ABSTRACT

The general goal for this essay was analyzing customers satisfaction with the mobile telephony companies through Servqual scale model.

To have this essay prepared a bibliographic research on such a matter has been undertaken.

Then, an overview on customers expectation about the services rendered has been broached. It was also considered the main points that lead to customers dissatisfaction as well as the importance of the services area as a competitive differential at the companies scenarios.

After collecting these data, a questionnaire was developed based upon Servqual's model in order to verify the quality decisive quality elements for the mobile telephony customers, verify the customers' satisfaction, identify the characteristics that motivate customers to change their operator, identify the characteristics that lead to dissatisfaction and identify the services render's feeling about their customers's satisfaction / dissatisfaction, pointing out the different feelings of customers x services render and finally introducing such differences and discussing about the actions to minimize the Gaps that have been found.

This way, the conclusion was that some variable are more important to customers at the moment they are about to make up their minds on being or not being loyal to a service render and also, we have also discovered some gaps in the feelings of services renders and customers.

Key words : Value, Quality, Feeling, Satisfaction, Mobile Telephony and Services Marketing

1. INTRODUÇÃO

1.1 Origem do trabalho

A privatização das teles, o surgimento de novas tecnologias e a abertura do mercado apontaram para o início da competição no setor das telecomunicações no cenário brasileiro. O contexto mundial já se caracteriza por profundas alterações, podendo-se observar investimentos nos setores de alta tecnologia sendo re-alocados para países em desenvolvimento, como o Brasil, principalmente em setores de telecomunicações, ciência e energia elétrica.

Nesse contexto, em julho de 1998, ocorreu o megaleilão de privatização do sistema Telebrás, repartido entre consórcios formados por capitalistas nacionais e estrangeiros para operar em todo o país. Pouco mais de um ano depois, os efeitos da entrada dos investidores privados já podiam ser notados: por um lado, inúmeras reclamações quanto a falhas na qualidade dos serviços, como aconteceu com a Telefônica – SP; por outro lado, entre o ano de 1997 e 1998, o número de celulares dobrou, chegando, no mesmo ano, a 9 milhões. E, no final de 2001, a 28,7 milhões de celulares.

1.2 Relevância do estudo

O mercado de Telefonia Móvel Celular é interessante como objeto da pesquisa principalmente por quatro motivos: (1) o serviço de telefonia é caracterizado como um serviço de relacionamento prolongado que permite um alto grau de interação empresa - cliente; (2) as barreiras de mudança de fornecedor de serviço são baixas, uma vez que o cliente pode mudar facilmente de operadora; (3) o mercado de Telefonia Móvel brasileiro é de alto potencial e em fase de crescimento; (4) esse mercado está enfrentando grandes desafios a fim de buscar formas alternativas para suas práticas tradicionais de atuação, principalmente no que diz respeito à manutenção e satisfação de clientes.

O mercado de Telefonia no Brasil está em fase de grande expansão. Segundo dados fornecidos pela ANATEL - Agência Nacional de Telecomunicações, o país terá cerca de 60 milhões de telefones celulares em 2005. O número será o equivalente ao total de linhas fixas instaladas no mesmo ano em todo o país. Conforme a Agência, até o final de fevereiro de 2001, o Brasil contabilizava 39,3 milhões de telefones fixos instalados, sendo 32,6 milhões deles em serviço.

Em relação ao mercado de telefones celulares, o Brasil fechou o ano de 2001 como o sexto país do mundo em números de telefones celulares, com 28,7 milhões de acessos em operação, ficando atrás apenas das nações mais desenvolvidas como Estados Unidos, Japão, Itália, Reino Unido e França.

De 1998 para cá, o crescimento da planta de telefones celulares no Brasil foi de quase quatro vezes (288%).

No ano de 2000, a Agência Nacional de Telecomunicações - ANATEL - aprovou a concessão de duas "bandas"¹ em cada área geográfica: Banda A, representada por operadoras ex-estatais e Banda B, representada por operadoras vencedoras dos leilões realizados em julho de 1998.

O mercado brasileiro caracteriza-se por ser bastante concentrado ainda, mas, com a entrada do SMP (Serviço Móvel Pessoal²), grande parte dos estados brasileiros passa a contar com pelo menos três (em alguns casos quatro) prestadoras de telefonia móvel em operação, no lugar das duas atuais (bandas "A" e "B"). A exceção está nos estados de Santa Catarina e Paraná, que permanecerão com as duas prestadoras já existentes, pois não houve, em ambos, vendas de licenças de SMP.

¹ Banda – Faixa de frequência autorizada pelo órgão regulador de telecomunicações brasileiro - ANATEL - para utilização das operadoras.

² Serviço Móvel Pessoal – autorização da ANATEL para uma maior autonomia das operadoras celulares, reduzindo o papel do governo nas ações e regulação das operadoras.

Devido a esse cenário promissor, o mercado de Telefonia Móvel Celular brasileiro está crescendo de maneira significativa nos últimos anos, o que faz com que se torne muito atrativo.

Faz-se necessário, portanto, repensar a estratégia tradicionalmente praticada, na qual o objetivo era captar novos clientes sem se preocupar com os já existentes na carteira da empresa. Deve-se, principalmente, rever a atuação das atuais operadoras. No Brasil, a venda dos serviços de telefonia ainda se limita a poucos planos tarifários, oferecendo poucas alternativas aos diferentes perfis de usuários e uma reduzida quantidade de serviços alternativos.

Os clientes, no entanto, têm-se demonstrado mais exigentes diante de mais alternativas de escolha; as empresas não têm mais como exigir um tempo mínimo de permanência do cliente na empresa, o que era feito através de cláusulas adicionais em contratos.

Com a perspectiva de mudanças profundas nesse mercado, o que já vem ocorrendo desde o início do ano de 2002, as operadoras de telefonia preparam-se para adotar uma nova postura no mercado. Seu novo papel inclui uma postura pró-ativa de prestação de serviço aos clientes. Além de continuarem a prestar todo o serviço de suporte em caso de problemas operacionais, procuram maior participação do cliente, oferecendo continuamente novas e melhores soluções para suas questões individuais, vendendo outros tipos de serviços, enfim, buscando, dessa forma, uma maior satisfação do usuário.

Justificam-se, portanto, reflexões acadêmicas nesse mercado buscando alternativas mais produtivas de satisfação dos clientes.

1.3 Objetivos do trabalho

1.3.1 Objetivo geral

Definir um modelo e variáveis de análise da percepção da qualidade dos serviços de telefonia móvel celular.

1.3.2 Objetivos específicos

- Definir os determinantes da qualidade percebida pelos clientes de telefonia móvel celular.
- Verificar a satisfação dos clientes de telefonia móvel celular.
- Identificar as características que levam os clientes à insatisfação.
- Identificar as características que levam à mudança de prestador de serviços.
- Identificar a percepção da qualidade do fornecedor do serviço quanto à insatisfação do cliente.
- Comparar a percepção do fornecedor de serviços com a percepção do cliente, apontando as diferenças.
- Apresentar e discutir ações para minimizar os “gaps”.

1.4 Estratégias Metodológicas

Será feita a revisão da bibliografia para identificar a opinião dos pesquisadores sobre a evolução do marketing e da prestação de serviços, incluindo o conceito de marketing de relacionamento; serão realizadas entrevistas com clientes e executivos das empresas de telefonia celular de Minas Gerais, através de questionários estruturados para avaliar a percepção dos clientes sobre os serviços prestados pelas operadoras celulares de Minas Gerais e a percepção dos executivos sobre seus clientes, principalmente relacionadas à confiabilidade, atenção, atendimento, qualidade e solução de problemas e os motivos que levaram ou levariam os clientes a mudarem de operadora. Será utilizada uma amostra de caráter intencional.

1.5 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho foi subdividido em capítulos onde: o primeiro contém a Introdução, Origem do trabalho, Relevância do estudo, Objetivos geral e específico e as Estratégias metodológicas; o segundo capítulo introduz a revisão teórica e é subdividido em duas partes. A primeira relata o novo ambiente de marketing, e é abordado o novo cenário do mercado, o fim da lealdade às marcas, data base marketing, novas formas de comunicação com o mercado e o novo papel do vendedor; a segunda parte descreve a satisfação e a qualidade percebida pelos clientes onde ao abordados: o conceito de satisfação e expectativas, a gestão da qualidade percebida, além de introduzir o modelo conceitual da escala SERVQUAL.

O terceiro capítulo, definido como o desenvolvimento da pesquisa de campo, apresenta primeiramente a metodologia utilizada para a realização do trabalho mostrando os instrumentos de medida, as variáveis, as dimensões e os atributos da pesquisa.

De posse das informações, é apresentado no quarto capítulo, os dados coletados.

A análise dos resultados é apresentada no quinto capítulo e, por fim, o sexto capítulo conclui o trabalho de forma geral e apresenta algumas recomendações finais.

2 REVISÃO TEÓRICA

Nesse capítulo será feito uma breve análise dos principais pontos que possam embasar o trabalho buscando referências teóricas que justifiquem a pesquisa.

2.1 O novo ambiente de marketing

O cenário atual, moldado pela tecnologia e pela globalização, está fazendo com que as empresas mudem suas práticas ou desapareçam. A tecnologia não só tem modelado a estrutura das empresas e padrões do pensamento humano como também tem dado impulso determinante ao processo de globalização. Este novo cenário será melhor descrito nesta fase do trabalho.

2.1.1 O cenário de uma nova era do marketing

Kotler (2000) cita que, no início dos anos 60, não se conheciam produtos que hoje são amplamente difundidos, como satélites, videocassetes, câmeras de vídeo, copiadoras, aparelhos de fax, secretárias eletrônicas, telefones celulares, e-mails, *lap tops*, etc. Além disso, outro fato importante que se tem percebido, neste início de século, e que tem relação direta com a intensificação da concorrência, é a desregulamentação de mercados de diversos países. No Brasil, não há como ficar alheio às recentes privatizações, principalmente à maior delas, a do Sistema Telebrás, que abriu as portas de um mercado historicamente protegido.

Nesse ambiente de intensa e crescente concorrência, os conceitos de marketing³ começam a ser absorvidos por outras funções nas empresas como forma de aproximar toda a organização das necessidades e desejos de seus consumidores-alvo, passando a condicioná-los a agir em função desses anseios. Assim, serão vitoriosas as empresas visionárias de marketing, as que

³ McKenna (1998) assim se refere a este contexto: "O marketing será – ou já está sendo – absorvido por outras funções na empresa (...). Tal qual ocorreu com a qualidade, deixa de ser uma função em si; funciona melhor quando todos estão envolvidos no processo".

inventarem novas maneiras de criar, divulgar e fornecer valor aos seus mercados-alvo.

Vavra (1993) afirma que, no momento em que os setores industriais foram desprotegidos, sua estrutura e modos competitivos mudaram bastante, e a principal mudança tem sido na orientação das empresas em relação aos clientes.

De acordo com Kotler (2000), uma das principais contribuições do marketing moderno é ajudar as empresas a perceber a importância de mudar o foco de sua organização do produto para o foco no cliente e no mercado.

Segundo McKenna (1993), a nova era competitiva pode ser assim caracterizada:

- Crescente diversidade de produtos e serviços;
- Crescente concorrência global;
- Segmentação de mercados, tecnologias e soluções;
- Mudanças organizacionais e estruturais nas empresas, buscando novas maneiras de administrar os negócios;
- Canais de distribuição que estão em constante movimento. Ainda que estar próximo do cliente seja preponderante, os canais freqüentemente negligenciam o diálogo com o cliente;
- Mídias tradicionais ampliam o nível de ruído e falham em comunicar claramente as mensagens;
- O ambiente de negócios e o cenário futuro da competitividade são imprevisíveis;
- Previsões e pesquisas de mercado não fornecem um rumo claro para as ações.

Ainda de acordo com McKenna (1993), fala-se de uma nova forma de gestão dos negócios, calcada no relacionamento com o cliente, buscando estimular

uma comunicação capaz de privilegiar o diálogo e fazer com que a empresa desenvolva seus produtos junto com o cliente.

McKenna (2000) cita que a TV foi um meio de comunicação de massa altamente eficaz em uma época em que prevaleciam as marcas como forma de estabelecer confiança, identidade e presença numa sociedade cada vez mais sem rosto. Isso se refletiu na equação de valor de muitos produtos de consumo – o valor da embalagem, da marca e da publicidade superava o do conteúdo.

Atualmente, os homens de marketing estão aceitando o fato de que os conceitos de marketing de massa e conscientização não são mais suficientes, pois os clientes passaram a ter muito mais opções de escolha no mercado.

A mudança fundamental é que o mercado, que era acionado pelo produtor, agora é acionado pelo cliente. Anteriormente, fabricava-se um produto e somente depois se pensava em comunicar ou convencer o consumidor a comprá-lo do jeito que havia sido produzido. Com o aumento da concorrência, advindo da abertura de mercados e a primazia tecnológica, novas formas de se relacionar com o mercado começavam a ganhar força. Não mais bastava produzir e dispor o mercado com produtos para que eles fossem comprados. O excesso de variedade de produtos para suprir necessidades dos consumidores eleva em muito suas opções, o que traz como consequência natural o aumento do poder do consumidor. Identificar seus desejos e necessidades passa, então, a ser a principal preocupação das empresas.

Stan Rapp (1991) identificou sete fatores causadores de mudança no ambiente empresarial. São eles:

1. Demografia e estilos de vida mutantes: os consumidores não estão mais alinhados como grandes grupos-alvo, simples e previsíveis.

2. As exigências do tempo pessoal: os consumidores estão reconhecendo o valor do tempo, mudando os hábitos de consumo, os valores e suas necessidades.
3. Excesso de novos produtos, serviços e lojas, saturando o consumidor com uma proliferação atordoante de opções.
4. O enfraquecimento da mágica da propaganda de televisão: existe um declínio do domínio das redes de TV no cenário da propaganda, enquanto as tarifas referentes à publicidade continuam subindo, e os consumidores mentalmente se desligam dos comerciais.
5. O declínio da lealdade à marca: as promoções e descontos, além da falta de diferenciação aos olhos dos clientes, estão levando à compra por oferta.
6. Desperdício, morte e bagunça na propaganda. Há um desafio para a propaganda: encontrar novas soluções criativas e de mídia para atingir os *prospects*⁴ e obter a resposta desejada.
7. Promoções de desconto: o excesso de promoções, descontos e cupons desgastam lealdade à marca e leva a uma subida temporária e dispendiosa das vendas; consumidores compram pelo desconto e não pela marca.

Essa última mudança no ambiente de mercado das empresas se torna cada vez mais comum, o que dificulta o processo de fidelização de clientes. Se antes se acreditava que as promoções serviam apenas para alavancar vendas a curto prazo, pouco contribuindo para fortalecer marcas e para aumentar o *market share*⁵, parece que mais um tabu do marketing começa a se modificar. Segundo pesquisas realizadas em diferentes mercados nos EUA, as promoções ampliam o consumo total nas categorias dos produtos, ou seja, não somente sobre um produto e no curto espaço de tempo. Percebe-se que se trata de um ambiente mercadológico em constante transformação e desafios.

Para Kotler (2000), o objetivo dos profissionais de marketing, hoje, é ver a empresa e seus fornecedores como um "sistema de fornecimento de valor" que possa superar a concorrência na satisfação das exigências do cliente-alvo. As

⁴ Nota da autora: S.m. Alguém interessado em comprar alguma coisa da empresa.

⁵ Nota da autora: participação de mercado

novas práticas vencedoras do marketing, porém, são quase mitos: mais qualidade, melhor atendimento, menores preços, grande participação de mercado, adaptação e personalização, melhoria contínua de produtos e serviços, inovação em produtos, entrada em mercados de grande crescimento e superação das expectativas do cliente. Tendem elas a representar um custo alto demais para as empresas e não são suficientes sozinhas.

2.1.2 O fim da lealdade às marcas

Em 1975, quando uma pesquisa conduzida nos Estados Unidos procurava apontar o índice da lealdade a marcas, dos quatro mil homens e mulheres responsáveis pela manutenção doméstica que foram entrevistados, 74% das mulheres e 80% dos homens afirmaram que tentavam se manter fiéis a marcas bem conhecidas no mercado. Em 1984, esse percentual caiu para 58% das mulheres e 52% dos homens; nos anos 90, a queda se acentuou e a tendência de queda no ano 2002 é ainda maior.

De acordo com Pinto (1997), a multiplicidade de produtos e de marcas, principalmente os produtos genéricos de baixo custo, surgidos no final da década de 70 e início dos anos 80, foi responsável pelo abalo sofrido por marcas consagradas no mercado. A participação das marcas genéricas no dispêndio do consumidor, nos supermercados norte-americanos, passou de 12,5%, no final dos anos 80, para quase 20% em meados da década de 90.

Vavra (1993) diz que o mercado atual é o mais agressivo e competitivo, composto de muitos concorrentes, cada um oferecendo produtos e serviços relativamente parecidos e um número elevado de marcas. O consumidor, caracterizado como volúvel, flerta de uma marca a outra, sem sentimentos de "traição" a uma determinada marca, sem medo de perder valor ao mudar de marca. Em seu livro, *Marketing de Relacionamento* (1993, p.17), ele afirma que: Competir em tal mercado para conquistar novos clientes (a preocupação aparente da maioria dos profissionais de marketing contemporâneos) pode ser fácil, porque os clientes demonstram lealdade muito pequena à marca". Eles

poderiam comprar mais uma ou duas vezes. O que é consideravelmente mais difícil em tal dinâmica de mercado é manter os clientes comprando regularmente uma marca ou serviço.

Vavra (1993) afirma que a lealdade às marcas entre consumidores desapareceu à medida que eles perceberam que todas as marcas são praticamente iguais. Cita um levantamento feito pela BBDO Worldwide, em 28 países, o qual constatou que dois terços dos entrevistados acreditavam que não existia nenhuma diferença de qualidade entre 13 diferentes categorias de produtos.

2.1.3 Data base marketing

O data base marketing permite sair do conceito de gerência de produtos para gerência de mercados ou gerência de segmentos e, até mesmo, gerência de clientes, um-a-um, usando o banco de dados.

Vavra (1993. P.56) cita que “o banco de dados é capaz de vincular clientes às empresas como nunca. Esse vínculo sustenta o pós-marketing pela retenção de clientes de duas maneiras especiais: reconhecimento e relevância”.

Stone & Woodcock (1998) descrevem a importância do banco de dados para o sucesso do marketing de relacionamento nas empresas. Segundo eles, essa oportunidade de aperfeiçoar o marketing de relacionamento através do banco de dados já está trazendo resultados para as empresas inovadoras, que têm percebido a interrelação entre ambos e tomado providências para que um possa contribuir com o outro.

De acordo com Stone e Woodcock (1999), o sucesso ou fracasso de qualquer estratégia de banco de dados está relacionado com os seguintes aspectos:

- Organização;
- Abrangência;

- Identificação dos clientes potenciais e clientes ativos;
- Atualização.

Vavra (1993) apresenta um modelo de relacionamento com clientes através do esforço coordenado (Figura 1), ao mostrar que o objetivo de retornar aos relacionamentos duradouros, através de marketing, também afeta a estrutura da empresa, que a principal força da empresa passa a ser a integração do sistema de informações sobre clientes a partir de um processo coordenado de marketing completo e de todas as partes que participam do negócio.

Rapp & Collins (1996) argumentaram que, por suas características peculiares, a prestação de serviços requer uma abordagem diferente de marketing, a qual resulta quase sempre em um contato pessoal com o cliente, o que naturalmente conduz à acumulação, armazenamento e análise da informação contida em um banco de dados de prospects e clientes.

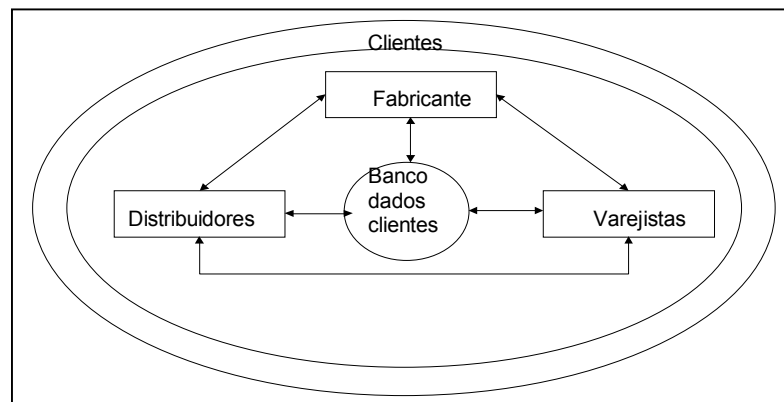


Figura 1 - Relacionamento com clientes - esforço coordenado

Fonte: Vavra, Terry. Marketing de Relacionamento. 1993. P.48

2.1.4 Novas formas de comunicação com o mercado

As empresas estão alterando suas formas de comunicação com o mercado, onde a propaganda em massa não tem mais o mesmo efeito de décadas atrás.

O mercado de hoje exige mais interatividade, um sistema onde ele não seja passivo, que participe do processo de comunicação.

Os índices de audiência dos programas de TV caíram de 90%, em 1978, para menos de 60%, em 1995, e os comerciais apresentaram uma queda ainda mais significativa, de acordo com Pinto (1997).

Kotler (2000, p.40) cita que “*os fabricantes utilizavam a propaganda de massa para convencer os clientes a solicitar suas marcas (...)*”, o que hoje não tem muito efeito, pois o mercado de massa está se desintegrando em segmentos menores, com gostos e necessidades diferentes que demandam um marketing mais direcionado, mais específico, mais individual.

A explosão de novos produtos e informações veiculados na imprensa também contribui para o fim das propagandas em massa, pois cria grandes dificuldades para a transmissão da mensagem e para a construção de uma marca onde o receptor da mensagem - cliente - não consegue mais diferenciar marcas e produtos, tampouco as qualidades ou atributos dos diferentes produtos.

De acordo com Mckenna (1997) as pessoas são expostas a mais de 2500 mensagens publicitárias, por dia e bombardeadas com tantos dados, que não conseguem assimilar nem a metade das informações e acabam por rejeitá-las.

Ainda de acordo com Kotler (2000, p.40) “*(...) a crescente fragmentação da mídia faz com que a disseminação eficiente de uma mensagem a uma audiência de massa seja mais onerosa*”.

Vavra (1993) afirma que a contabilização das perspectivas de marketing para as empresas que trabalham com propaganda e promoção através da mídia de massa é frustrante, pois elas esperam medir o total de vendas em um período de tempo e não existe nenhum meio para a empresa atribuir as vendas à propaganda ou à promoção. Ela não tem nenhuma informação concreta sobre

os tipos de clientes motivados à compra em comparação com aqueles não motivados.

Outro aspecto a ser observado, de acordo com Pinto (1997), é que, cada vez mais, as pessoas despendem menos tempo em frente à televisão, seja trabalhando ou gastando esse tempo em outras atividades sociais e/ou de lazer.

Para conseguir atingir o mercado alvo, as empresas estão segmentando os mercados onde a comunicação passa a ser mais direcionada, mais individualizada, destinada a grupos bem definidos e específicos de consumidores, através de meios eletrônicos como TV a cabo com diferentes canais, diversificação de emissoras de rádio também segmentadas, um número elevado de provedores de acesso à Internet, possibilitando ao consumidor escolher o provedor de acordo com seu interesse.

Lemos & Kempenich (1997) dizem que a comunicação moderna está cada vez mais dirigida, cada vez mais focada no indivíduo, cada vez falando mais diretamente ao cliente e, ao mesmo tempo, caracterizando-se mais pela massificação. Um paradoxo em que, por um lado, a comunicação é cada vez mais global, massificada, forjando uma linguagem que busca códigos e valores universais e, por outro lado, cada vez mais personificada, dirigida precisamente para o indivíduo, provocando suas motivações mais pessoais. Veículos gráficos também se diversificaram - hoje em dia, existem mais de 940 revistas diferentes somente no Brasil.

2.1.5 O novo papel do vendedor

Atendimento: o ponto mais importante do contato da empresa com seus clientes. É no atendimento nas lojas e pelo telefone que o cliente consolida a imagem da empresa. Faz-se necessário, portanto, que o profissional de atendimento – o vendedor – se prepare para conquistar, junto com toda a empresa, a fidelidade dos clientes.

O segredo é colocar os melhores funcionários no atendimento. Dados comprovam que apenas 4% dos clientes contatam a empresa quando estão insatisfeitos e que, quando têm seus problemas resolvidos, num contato, se tornam mais fiéis que aqueles que nunca reclamam; se ele ficar satisfeito com sua forma de solução, vai falar de sua experiência positiva para cinco outras pessoas e, se uma reclamação for resolvida de forma satisfatória, 70% dos clientes voltarão a fazer negócios com a empresa.

Todas essas ações ocorrem principalmente em um local da empresa: o atendimento. O vendedor é a linha de frente de uma empresa. É seu contato direto com o cliente. Sua função engloba muita coisa – responder a perguntas, resolver problemas, desembaraçar impasses, consertar o que está errado, localizar o que está perdido; acalmar o irado; encorajar o tímido; desempenhar sempre o melhor serviço possível, antever desejos, proporcionar àqueles com quem faz negócios satisfação total.

Hoje, um “vendedor” pode ser tanto uma ligação telefônica computadorizada, definitivamente não-humana, quanto um fornecedor de informações cuja consultoria e serviços podem trazer lucros adicionais para os seus negócios. Os vendedores de alta tecnologia dispõem de um espectro de técnicas mais amplo do que seus antecessores, e essas novas técnicas melhoram sua imagem como profissionais reconhecidos. Dispondo de melhor educação, treinamento em vendas, persistência persuasiva e de um fluxo constante de informações atualizadas, obtidas através de computadores, os vendedores de alta tecnologia tornaram-se os grandes diferenciadores para seus produtos e empresas. O conhecimento de um vendedor sobre seus produtos e sua adaptação aos ambientes, muitas vezes, voláteis de seus clientes podem ser a linha divisória entre o sucesso e o fracasso das empresas. (McKENNA, 1992).

Os clientes, hoje, esperam que as pessoas com as quais se relacionam transmitam-lhes confiança e segurança. Serviços que proporcionam máxima

satisfação são desenvolvidos com base no conhecimento e na habilidade de aplicar esses conhecimentos:

- Conhecimento do produto: os clientes esperam que os vendedores conheçam as características, vantagens e benefícios de tudo que a empresa produz, realiza ou entrega.
- Conhecimento da empresa: os clientes esperam que o conhecimento do vendedor ultrapasse os limites de sua função específica. Esperam que entendam como sua organização funciona, de forma que possa encaminhá-los a alguém capaz de satisfazer suas necessidades, caso elas não sejam de sua responsabilidade.
- Habilidade de atenção: os clientes esperam que os vendedores ouçam com atenção, entendam e respondam às necessidades específicas deles, clientes, sempre que as comuniquem; esperam que o vendedor faça perguntas pertinentes, que os ajudem a descrever o que desejam e que possam ser atendidos com eficácia. Esperam que o vendedor preste atenção e compreenda tudo para que não tenham que repetir nada.
- Habilidade em solucionar problemas: os clientes esperam que o vendedor seja capaz de reconhecer as suas necessidades à medida que as comunicam e que possa associá-las rapidamente aos serviços que sua empresa oferece. E, quando as coisas derem errado ou não funcionarem, esperam que o vendedor saiba como resolvê-las rapidamente.

Quando as coisas dão erradas, é hora de dar o melhor de si: ser capaz de solucionar problemas, resolver conflitos, amenizar insatisfações – resgatar a situação quando ela aparenta estar perdida. Tudo isso é fundamental para o fornecimento de serviços de máxima satisfação e alto padrão de qualidade. É também uma forma excelente de recuperar relações com clientes e torná-los ainda mais leais. Bom humor e empatia (colocar-se no lugar do cliente) são atitudes primordiais.

2.2 Satisfação e qualidade percebida

2.2.1 Satisfação e Expectativas

Para os clientes, a forma de avaliar a qualidade de um serviço é mais subjetiva e complexa do que avaliar um produto, o que se dá pelas características dos serviços - intangíveis, difícil agregação de valor, consumidos quando produzidos, com qualidade subjetiva, se são perecíveis, variáveis, se têm maior percepção de risco por parte dos consumidores (SEMENIK & BAMOSSY, 1995)

A qualidade está relacionada com aquilo que os clientes esperam e desejam de um produto ou serviço. Torna-se indispensável, portanto, que as empresas conheçam as expectativas dos clientes e, principalmente, que entendam como elas são formadas.

Expectativas são formadas pelas influências externas e internas a qual as pessoas estão sujeitas como cultura, propagandas, opiniões de terceiros, e as atividades exercidas de pós-marketing pelas empresas.

Vavra (1993, p.165) apresenta uma figura que representa a formação das expectativas. Ver a figura 2 abaixo:

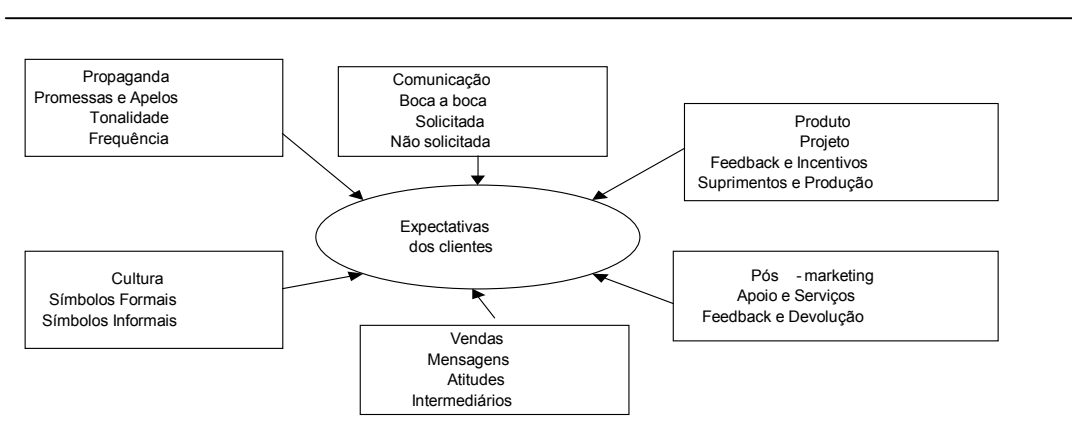


Figura 2 - Formação das expectativas

Fonte: Vavra, Terry (1993, p. 165).

As necessidades variam de acordo com o perfil do cliente, com a situação, com o tempo e ocasião, o que afeta diretamente a expectativa do cliente. De acordo com Vavra (1993), pessoas mais jovens ou mais ricas têm expectativas mais altas do que as mais velhas ou mais pobres.

Para satisfazer os desejos dos clientes, é preciso que as empresas, antes, conheçam suas expectativas.

Com base nas expectativas, “a satisfação pode ser definida quase que simplesmente como a extensão pela qual as expectativas dos clientes sobre um produto ou serviço são atendidas pelos benefícios reais que recebem”. (VAVRA,1993,p.165). Ver figura 3.

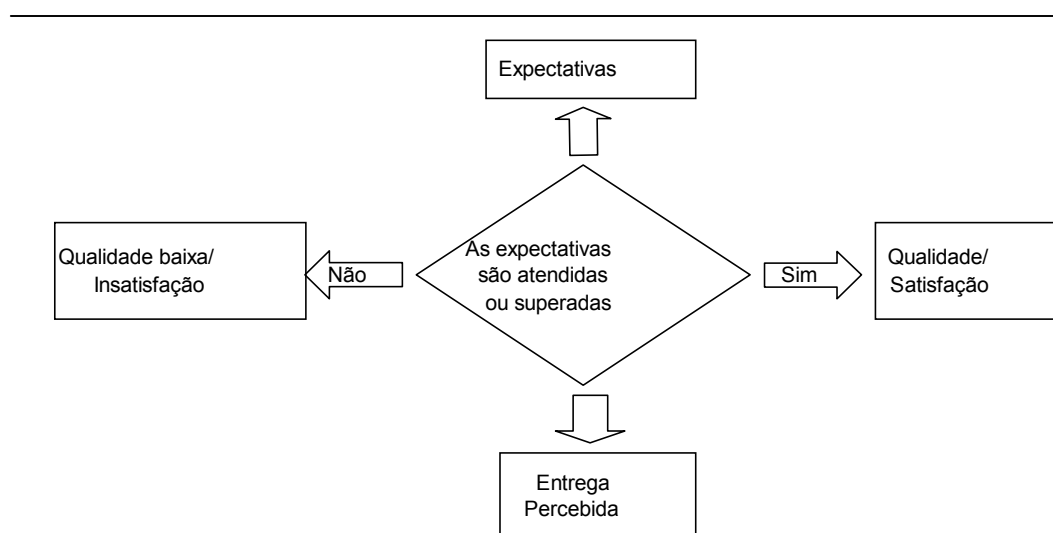


Figura 3 - Definição de Satisfação

Fonte: Vavra, Terry (1993, p.167).

2.2.2 A gestão da qualidade do serviço percebida pelo cliente

No mundo ocidental, já estamos vivenciando a importância dos serviços nos vários setores da economia. Dados fornecidos pelo GATT - Acordo Geral de Tarifas e Comércio - mostram que, em 1984, o setor de serviços respondia, em

média, por 66% da economia nos EUA. Nas últimas três décadas, o setor de serviços gerou 44 milhões de novos empregos.

Hoje, as empresas compreendem que o fator tecnológico e preço não são mais diferenciais competitivos para a agregação de valores para os clientes.

Correa (2001) cita uma pesquisa realizada pelo professor da Michigan Business School na qual é apresentado, pela primeira vez, o Índice de Satisfação do Consumidor Americano, um indicador da qualidade de produtos e serviços nos EUA. O resultado dessa pesquisa revela que alguns setores de serviços apresentam, a cada ano, um índice de insatisfação cada vez maior por parte dos clientes. As companhias aéreas, por exemplo, apresentaram um índice de satisfação reduzido de (15%) entre a pesquisa anterior e a última pesquisa; fabricantes de computadores pessoais (9%) e empresas de telecomunicações (7%).

Gronroos (1993) descreve que, agora, e cada vez mais, é difícil uma empresa ter soluções técnicas como diferencial competitivo. O que conta são os serviços adicionais oferecidos aos clientes como agregação de valor aos produtos.

Churchill e Peter (2000) dizem que para que a empresa possa proporcionar serviços de qualidade, é preciso que ela os adeque às necessidades e desejos de clientes específicos e crie valor. Os serviços, de acordo com eles, não podem ser altamente padronizados.

Berry e Parasuraman (1992) afirmam que a qualidade do serviço reside na base do marketing de serviços. Eles falam da força das empresas que se preocupam com as pequenas coisas que podem agregar valor para os clientes através de pequenos serviços extras.

Isso é decorrente da mudança do mercado e da tecnologia. Os clientes demandam hoje mais do que uma solução técnica para seus problemas, o que

faz com que as empresas tenham que agregar mais valor para suas soluções, e a tecnologia permite que as pessoas desenvolvam novas soluções e produtos mais aprimorados em um tempo menor, com mais facilidade.

Segundo Berry e Parasuraman (1992, p.20), os serviços são dominados pelas qualidades da experiência, atributos que, significativamente, só serão avaliados após a compra ou durante o consumo – a produção. Nos serviços, tanto o marketing pós-venda, que ocorre através de uma experiência satisfatória para os clientes, durante sua produção, quanto as comunicações boca-a-boca, têm importantes efeitos na conquista da lealdade dos clientes.

É importante destacar que, em todo serviço, mesmo que não haja uma interação direta e instantânea com o cliente, existe uma interação após a prestação do serviço, ou, mesmo antes, entre o consumidor e a empresa ou processo.

Pela característica de intangibilidade dos serviços, a avaliação da satisfação dos clientes torna-se mais complexa, pois um serviço para um cliente não é exatamente o mesmo para outro cliente. As percepções podem ser diferentes a respeito de um mesmo serviço. Um cliente pode se encantar com o auto atendimento telefônico prestado pelas empresas de telefonia, enquanto um outro cliente pode ficar insatisfeito por preferir o atendimento personalizado. As percepções são únicas, individualizadas.

Para melhor entender o porquê das diferentes percepções de cada cliente, é importante que seja explicado o esquema de referência de Albrech & Bradford (1992). Um esquema de referência funciona, de acordo com eles, como um filtro sobre o significado, a percepção do serviço prestado. Cada pessoa tem seu esquema de referência, que é definido de acordo com várias entradas, como atitudes pessoais, valores, crenças, desejos, sentimentos e expectativas.

Para que a empresa possa criar o esquema de referência que irá, com certeza, influenciar na percepção do cliente sobre o serviço representado, algumas informações podem ser úteis de acordo com Albrech & Bradford (1992, p.37):

- Experiência anterior com a sua firma ou firmas semelhantes à sua;
- Cultura sobre os tipos de negócios em que você está envolvido;
- Expectativas baseadas em experiências anteriores;
- Atitudes, crenças, normas étnicas e valores sedimentados no decorrer da vida do cliente;
- Recomendações ou avisos de outros clientes.

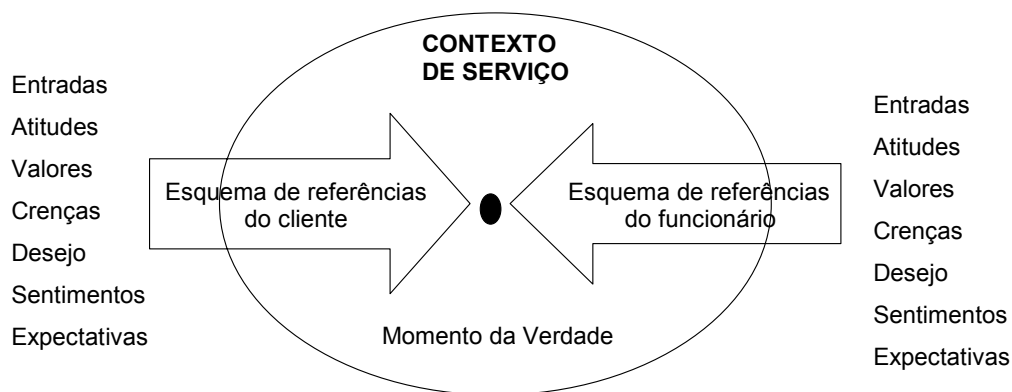


Figura 4 - Momentos da Verdade

Fonte: Karl Albrecht and Lawrence J. Bradford. 1989

Os contatos são sempre uma hora da verdade entre o consumidor e o vendedor, e esses momentos de verdade são sempre um ponto crítico sobre o serviço percebido. Gronroos (1993, p. 48) descreve que a qualidade de um serviço tem sempre duas dimensões básicas: a dimensão do *resultado técnico* [grifo do autor] e a *dimensão funcional* ou relacionada com o processo [grifo do autor]. (Gronroos, 1983 e 1984; cf. também Parasuraman et al., 1985; e Lehtinen, 1986). O que é demonstrado na figura 4.

A qualidade técnica é somente uma dimensão percebida pelo cliente, isto é, o que os clientes recebem de suas interações com as empresas é importante para eles e para a sua avaliação da qualidade do serviço recebido, mas não é tudo. O resultado técnico diz respeito somente ao atendimento da solicitação do cliente.

Gronroos (1993) diz que a dimensão da qualidade técnica não conta para a qualidade total que o cliente percebe que recebeu. O cliente também será influenciado pela maneira como a qualidade técnica, as consequências ou o resultado final de um processo são transferidos para ele. Conclui: "O cliente é também influenciado por *como* [grifo do autor] ele recebe o serviço e como ele vivencia o processo de produção e consumo simultâneos". Esta é outra dimensão da qualidade: a dimensão funcional, que está relacionada com as funções do prestador de serviço e com as horas da verdade nos momentos de interação entre comprador e vendedor. Essa dimensão é mais subjetiva, uma vez que implica a avaliação de cada comprador de forma subjetiva e pode variar de pessoa a pessoa.

Essa faceta da qualidade envolve a maneira pela qual o cliente foi atendido e as habilidades, principalmente de relacionamento interpessoal, demonstradas pelo prestador de serviços.

Um outro aspecto importante na percepção da qualidade é a imagem da empresa ou local, isto é, se o prestador de serviços tiver uma imagem positiva na avaliação dos clientes, as pequenas falhas serão facilmente perdoadas ou esquecidas. Por outro lado, se a empresa ou prestador de serviços tiver uma imagem negativa na avaliação dos clientes, qualquer falha terá um impacto muito maior na percepção das pessoas. No que concerne à percepção da qualidade, a imagem pode ser vista como um filtro. (Gronroos, 1993. P. 51). Na percepção da qualidade total do serviço, é importante que sejam atendidas tanto a dimensão funcional quanto a dimensão técnica; caso contrário, a

qualidade total percebida pelos clientes será mais baixa do que poderia ter sido.

Para que as empresas tenham um diferencial competitivo em relação à qualidade técnica, é preciso que elas desenvolvam qualidades técnicas excelentes e que os concorrentes não consigam igualá-las, o que é praticamente impossível, de modo que as interações entre cliente-empresa passam a ser determinantes do grau de qualidade percebida.

Berry (1995) apresenta cinco dimensões gerais que influenciam a avaliação dos clientes quanto à qualidade percebida dos serviços: Confiabilidade, Tangibilidade, Sensibilidade, Segurança e Empatia.

Em uma pesquisa feita por Berry & Parasuraman (1992), com mais de 1.900 clientes de cinco diferentes empresas de serviço, foi solicitado que atribuíssem um valor à relativa importância das cinco dimensões de qualidade dos serviços, distribuindo 100 pontos entre elas. O resultado mostrou que a confiabilidade é o fator mais importante para os clientes de serviços. Eles atribuem a confiabilidade do serviço como a excelência do marketing de serviços (veja a figura 5). Berry (1995) fala sobre a ampliação dos serviços, construindo características extras e incorporando-as ao serviço básico, como uma estratégia para o marketing de relacionamento. Dessa forma, o serviço é diferenciado daquele dos concorrentes.

Confiabilidade	A capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão.
Tangíveis	A aparência física das instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.
Sensibilidade	A disposição para ajudar e a presteza num serviço.
Segurança	O conhecimento e a cortesia de empregados e sua habilidade em transmitir confiança e confiabilidade.
Empatia	A atenção e o carinho individualizados.

Figura 5 - Cinco dimensões da qualidade percebida pelos clientes

Fonte: Berry & Parasuraman. 1992 - p. 30

2.2.3 A qualidade percebida e a lucratividade

Nos setores industriais, a forma tradicional de avaliação da competitividade da empresa se dá através de três regras básicas:

- Redução dos custos de produção com o intuito de reduzir o custo unitário dos produtos;
- Ampliação do orçamento de marketing, publicidade e vendas para que o mercado adquira mais produtos;
- Concentração no desenvolvimento de novos produtos.

Nos setores de serviços, essas regras não se aplicam da forma descrita acima, pois, no setor industrial, a qualidade percebida do cliente está muito voltada para o produto final.

Para Gronroos (1993), a eficiência é um fenômeno complexo que tem pelo menos duas dimensões: a eficiência interna e a eficiência externa. A eficiência interna está relacionada à maneira como a empresa opera, à produtividade da mão-de-obra e ao capital. A eficiência externa é a forma pela qual os clientes percebem as operações e o resultado da produção da empresa.

Concluindo, os clientes podem perceber que estão recebendo a mesma qualidade técnica que antes, mas a forma pela qual estão recebendo o serviço não é satisfatória. Quando uma empresa do setor de serviços está com problemas financeiros ou precisa se diferenciar diante da nova concorrência, é necessário que se tenha em mente que o processo de análise dos custos e receitas precisa ser feito de forma diferente do utilizado no setor industrial. Não se pode processar um "corte" no orçamento das áreas envolvidas diretamente com os clientes, reduzir os treinamentos ou mesmo solicitar que as áreas de produção dos serviços se concentrem mais nas especificações técnicas e reduzam as interações com os clientes, procurando, assim, reduzir o tempo

gasto, buscando uma melhor utilização do tempo, o que ocasiona redução dos custos.

É fundamental, no setor de serviços, que sejam avaliadas tanto a eficiência interna quanto a externa. Os clientes, normalmente, não avaliam somente o resultado do processo de produção. Eles avaliam o resultado do processo e, principalmente, a operação como um todo que percebem e na qual se envolvem.

Berry e Parasuraman (1992) afirmam que, se a empresa conseguir um diferencial competitivo por meio de uma sólida confiabilidade no serviço, pode proporcionar diversos benefícios significativos, como:

- Índices mais elevados de retenção dos clientes atuais (e menor pressão para envolver-se em dispendiosos esforços para recrutar novos clientes);
- Mais negócios dos clientes atuais;
- Mais comunicação boca-a-boca promovendo a empresa;
- Maior oportunidade de cobrar um preço mais alto.

Existem algumas formas de melhorar simultaneamente a qualidade e a produtividade em serviços que, de acordo com Gronroos (1993), são:

- Melhorar as habilidades técnicas dos empregados;
- Orientar para os serviços nas atitudes e no comportamento dos empregados;
- Fazer com que os sistemas e a tecnologia contribuam mais para o desempenho dos empregados e/ ou a participação dos clientes;
- Industrializar a operação dos serviços;
- Aumentar a cooperação do cliente no processo de produção de serviços;

As empresas perdem, em média, de 15% a 20% de sua base de clientes a cada ano. Vavra (1993, p.237) diz a esse respeito que "(...) à medida que a empresa reduz a taxa de perda de clientes, a vida média por cliente aumenta e os lucros crescem ainda mais. (...) Por exemplo, se uma empresa com taxa anual de perda de 10% reduz essa taxa pela metade, a vida média de um cliente dobra de 10 para 20 anos. Os lucros aumentam de \$300 para \$525, e assim por diante".

A Figura 09 ilustra um processo favorável se a estratégia de serviços for seguida de forma coerente. Quando a empresa se encontra, por exemplo, em dificuldades financeiras, ou afetada pela concorrência, torna-se necessário que a empresa, em vez de se deixar guiar por considerações referentes a custos ou eficiência interna, focalize suas atenções para a eficiência externa. Principalmente sobre os relacionamentos com os clientes quando é preciso estar mais atento às interações entre o vendedor e o cliente, bem como na forma pela qual os serviços são desenvolvidos e entregues ao cliente.

Uma maior satisfação dos clientes tem efeitos positivos externos como: propaganda boca-a-boca, maior lealdade dos clientes, que começam a considerar o fator preço não como o ponto principal no momento da aquisição do serviço, aumentando seus negócios com o prestador de serviços e novos clientes se vêem atraídos pela empresa, além da criação de uma imagem corporativa positiva.

Conseqüentemente, o volume de vendas aumentará. Se a empresa mantiver um controle e a atenção voltada para a eficiência interna, externa e a qualidade do serviço, esse aumento no volume das vendas terá um efeito financeiro sólido e melhorará a posição competitiva da empresa.

Os benefícios de melhores relacionamentos com o cliente, obtidos através de uma estratégia de serviços, podem, portanto, ser compartilhados entre

comprador e vendedor, o que deve ter um impacto positivo sobre a lucratividade.

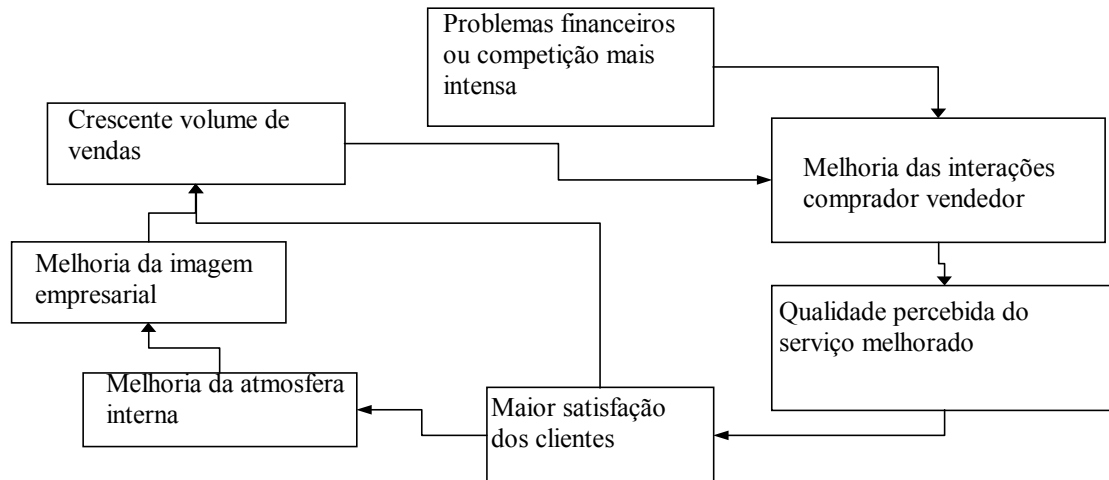


Figura 06 - Uma abordagem orientada para o serviço

Fonte: Gronroos (1983): Strategic Management and Marketing in the Service Setor. Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, p. 58.

2.2.4 Uma abordagem de serviços voltada para o cliente

A gestão de serviços *"é uma abordagem gerencial na qual os procedimentos de gerência são voltados para as características dos serviços e para a natureza da competição por serviços"*. (Gronroos.1993, p.150).A gestão de serviços é também orientada para o mercado. Ela inclui qualquer relacionamento com o cliente.

Vavra (1993) diz que a percepção dos clientes sobre a qualidade dos produtos ou serviços é um ponto-chave para estabelecer um relacionamento duradouro e satisfatório com os clientes a um longo prazo.

É importante não apenas compreender as utilidades e benefícios que os clientes desejam. Mais do que isso, é preciso compreender que os benefícios e utilidades buscadas pelos clientes mudam com o tempo, assim como suas necessidades e desejos, afetando a qualidade total percebida, o que torna fundamental que a qualidade produzida também se altere com o tempo.

Pode-se dizer, então, que é fundamental em serviços que a qualidade percebida pelo cliente seja o foco principal de todo o processo, no qual tanto a produtividade quanto a qualidade percebida não sejam estáticas e onde o relacionamento com o cliente tenha uma posição diferenciada no processo, uma vez que o cliente participa do processo de produção.

É essencial que seja destacada tanto a eficiência interna quanto a eficiência externa, com uma ênfase sobre a segunda. É preciso que as empresas tenham um foco em longo prazo, a preocupação passando da redução de custos internos para o aumento da qualidade percebida, o que trará como consequência o aumento da lucratividade.

Conforme citado, a qualidade percebida está diretamente relacionada com as expectativas do cliente e a sua satisfação no momento de utilizar os serviços ou consumir os produtos de uma determinada empresa.

É importante considerar que o processo pelo qual os clientes operacionalizam seus conceitos de qualidade em serviços é mais subjetivo do que quando é analisada a qualidade de um produto. A qualidade é também relativa, ou seja, os critérios que um cliente utiliza para analisar a qualidade de um serviço podem não ser os mesmos critérios que outro cliente utiliza para mensurar a qualidade do mesmo serviço. Para que seja possível mensurar a qualidade percebida, conforme citado anteriormente, é preciso conhecer as expectativas dos clientes e como foram formadas.

2.2.5 O modelo conceitual da escala SERVQUAL

Para Lewis e Booms, citados por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), a qualidade de um serviço é medida levando-se em consideração quanto da expectativa do cliente é preenchida pelo serviço oferecido, ou seja, em relação à conformidade esperada pelo consumidor medida numa base consistente.

Para desenvolver uma medida que pudesse ser consistente, os autores realizaram um estudo exploratório com quatro setores de serviços (banco de varejo, cartão de crédito, seguros e serviços de reparo e manutenção).

O estudo envolveu grupos de foco de executivos e consumidores que foram entrevistados em profundidade, partindo de três premissas básicas:

1 - "Para os consumidores, avaliar a qualidade de serviços é mais difícil do que avaliar a qualidade de bens físicos, e para os profissionais de marketing é mais difícil compreender os critérios usados pelos consumidores nessa avaliação".

2- Os consumidores não avaliam a qualidade dos serviços baseando-se apenas nos resultados finais; eles levam em consideração o processo que envolveu a sua execução e a maneira pela qual os serviços foram prestados, o que inclui o envolvimento, o comprometimento e até mesmo a gentileza do prestador.

3- Os únicos critérios que contam no julgamento da qualidade de um serviço são aqueles definidos pelos consumidores: todos os demais são, a rigor, irrelevantes: o que importa, verdadeiramente, é a percepção que o cliente tem acerca do serviço que recebeu." (ZEITHAMLI, PARASURAMAN e BERRY, 1990. P.16).

A qualidade percebida pelo consumidor é o julgamento a respeito da excelência geral ou superioridade do fornecedor. É uma forma de atitude relacionada, mas não equivalente, à satisfação, e que resulta da comparação das expectativas com as percepções do desempenho efetivo, como ressaltam

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1995). As principais conclusões a que chegaram os estudos nos grupos de foco estão representadas na Figura 10.

Assim, se um cliente julga ter recebido um serviço cuja qualidade supera suas expectativas, ele considera haver recebido uma prestação de qualidade superior e se sente inclinado a utilizá-lo novamente, ou recorrer novamente à empresa que o prestou - Kotler e Armstrong (1993) de modo que é importante que a empresa se preocupe, constantemente, com a qualidade do serviço que presta, medindo-a através da percepção dos clientes. A figura 7 demonstra o fluxo da qualidade percebida.

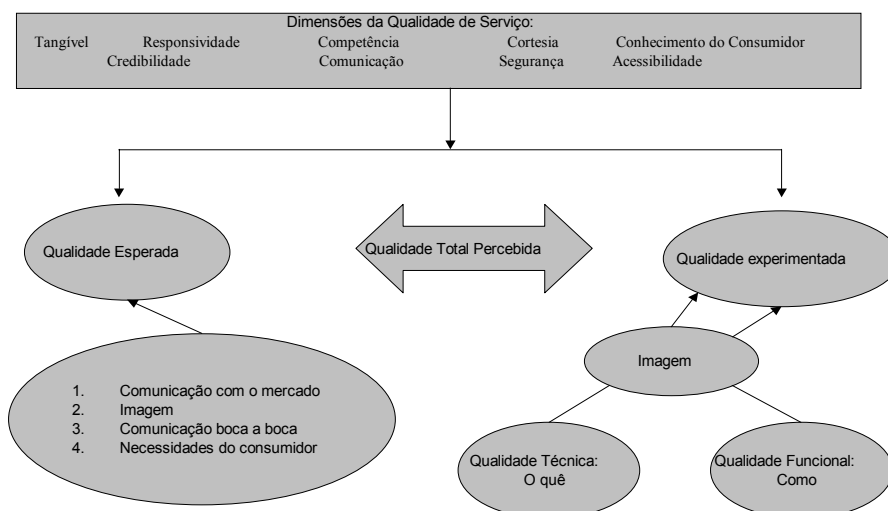


Figura 7 - Fatores (dimensões) que influenciam a qualidade total percebida pelo cliente

Fonte: Adaptação a partir de Gronroos, C. (1998); "Service Quality: The Six Criteria of Good Service Quality". Review of Business 3 (Nova York: StJohn's University Press) e Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990).

A empresa deve, assim, identificar as expectativas de seus clientes e esforçar-se para atender a elas e superá-las, de modo a conservar o cliente e conquistar sua fidelidade, no que concordam autores como McKenna (1993), Vavra (1993), e Kotler e Armstrong (1993), e conforme ressaltam Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), ao assinalarem que as empresas cujos serviços

são percebidos como superiores pelos clientes obtêm, sobre os concorrentes, melhores preços, maior lucratividade e maior fidelidade dos clientes, além de esse fato se constituir numa estratégia de diferenciação, conforme assinala Porter (1992).

2.3 Escala SERVQUAL

O modelo original do instrumento SERVQUAL é composto de um questionário elaborado em duas seções composta cada uma de dez categorias, denominadas pelos autores de “Dimensões da Qualidade de Serviços”: (Tangíveis, Confiabilidade, Responsividade (presteza), Competência, Cortesia, Credibilidade, Segurança (garantia), Acessibilidade, Comunicação e Conhecimento). Uma seção corresponde às expectativas, com 22 afirmações que procuram delinear as expectativas gerais do respondente em relação ao serviço a ser investigado, e outra seção busca medir o julgamento do cliente sobre o serviço prestado pela empresa específica que está sendo avaliada.

Cada afirmativa, em cada seção, é seguida de uma escala onde o respondente assinala seu grau de concordância ou discordância acerca da afirmação feita. A escala vai desde "Discordo Totalmente", associada ao número 1, até "Concordo Totalmente", associada ao número 7. As respostas associadas a cada proposição, e em baterias distintas, buscam medir tanto as expectativas quanto as percepções de qualidade por parte dos respondentes, abarcando cada uma das cinco dimensões em que a qualidade de serviços seria decomposta. (Tangíveis, Confiabilidade, Presteza, Garantia e Empatia). A mensuração da qualidade de serviço percebida pelo cliente é feita através da medição das diferenças entre os escores de percepção e os de expectativa (confirmação/desconfirmação). Uma diferença negativa (expectativa maior que a percepção) indica qualidade percebida abaixo do esperado, e uma diferença positiva (percepção maior que expectativa) indica percepção de qualidade acima da esperada.

Após sucessivas análises e validações, a escala SERVQUAL foi modificada, tendo as dimensões da qualidade de serviços sido reduzidas de dez para cinco (o que pode ser verificado na figura 8).

Dimensões da qualidade de serviço da escala original	Dimensões da qualidade de serviço da escala SERVQUAL modificada	Fatores envolvidos na Dimensão
Tangíveis	Tangíveis	Aparência das instalações físicas, prédios, equipamentos, do pessoal e dos materiais de comunicação.
Confiabilidade	Confiabilidade	Capacidade para prestar o serviço prometido, de forma segura e acurada.
Responsividade (presteza)	Presteza	Boa vontade para servir os consumidores e prestar-lhes atendimento com presteza.
Competência	Garantia	Conhecimento e cortesia dos empregados e sua habilidade para inspirar credibilidade e confiança.
Cortesia		
Credibilidade		
Segurança (garantia)		
Acessibilidade	Empatia	Consideração e atenção individualizada que a empresa presta aos seus clientes.
Comunicação		
Conhecimento		

Figura 8 – Dimensões da Qualidade de Serviço

2.3.1 Escala SERVQUAL modificada

Ao analisarem e criticarem a escala SERVQUAL, diversos autores, dentre os quais Cronim e Taylor(1992), Teas (1993), Brown, Churchill e Peter (1993), propuseram questões em que os clientes respondiam a perguntas similares às da SERVQUAL, porém com âncoras que variavam de muito pior do que o esperado, um pouco pior, indo até melhor do que o esperado e muito melhor do que o esperado.

Optou-se por utilizar essa alternativa, uma vez que torna a escala mais confiável estatisticamente e válida, conforme os autores proponentes, além de mais parcimoniosa, ao utilizar apenas uma bateria de 34 questões (22 da própria escala SERVQUAL e 12 adicionais), economizando tempo dos

respondentes, o que, seguramente, colabora no sentido de obter maior boa vontade dos mesmos.

Uma outra vantagem de se adotarem as modificações propostas na escala SERVQUAL é que, mesmo não havendo, diretamente, uma bateria de respostas que considere diretamente as expectativas dos clientes, essas estão implícitas nas âncoras, cujo conteúdo semântico considera a avaliação do cliente em relação às suas expectativas. No procedimento original, pedia-se a marcação das expectativas e das percepções para, posteriormente, efetuar-se a diferença entre elas e obter-se a confirmação ou desconfirmação. No instrumento modificado, o próprio respondente já assinala essa diferença, de acordo com o seu ponto de vista, que é, em última análise, o que mais importa e o que embasará todas as conclusões da pesquisa. Isso tudo torna as modificações propostas por Rust, Zarorik e Keiningham (1993) preferíveis às âncoras originais. Por todos esses motivos, o presente trabalho utilizará o instrumento SERVQUAL modificado.

Assim, conquanto a escala SERVQUAL seja um instrumento padronizado, essa padronização comporta modificações que busquem refletir melhor os casos específicos em que a escala esteja sendo utilizada.

O número de pontos da escala é uma questão fundamental. Rust, Zahorik e Keiningham (1993) acreditam que bons resultados podem ser obtidos com qualquer número de pontos. A escala SERVQUAL original foi desenvolvida com a utilização de 7 pontos. Neste trabalho, foi utilizada uma escala de 5 pontos, com âncoras que vão desde “muito abaixo do esperado” – 1, até “muito acima do esperado”- 5. Optou-se por trabalhar com uma escala de 5 pontos por acreditar-se que seja mais fácil a percepção para o entrevistado e, por se aproximar mais do utilizado freqüentemente nos questionários de análise da qualidade das empresas, que têm uma variação de 0 a 10 pontos.

2.4 Retenção de clientes e a fidelidade

Alguns clientes proporcionam um ganho maior para a empresa do que outros. Uns são tipicamente mais fiéis, enquanto outros não vacilam em passar a comprar produtos ou serviços de outra empresa devido a apenas uma pequena vantagem.

Vavra (1993) cita a importância de alguns clientes para a empresa, ele utiliza a regra de 80/20, segundo a qual uma proporção menor de clientes de uma empresa (entre 10% e 40%) normalmente tem uma maior participação nas vendas (entre 60% e 90%). Ele destaca a importância de a empresa satisfazer a todos os clientes, porém alguns, conhecidos como “*Heavy users*”⁶, devem receber um tratamento diferenciado, pois são responsáveis pela maior parte dos lucros da empresa.

Vavra destaca que o setor de telefonia móvel celular é um dos que demonstram maior interesse em melhorar o relacionamento com seus clientes para reduzir a taxa de reclamações devido à interferência nas ligações. De acordo com Vavra (1993, p.224), “Não é por acaso que 25% ou mais dos clientes novos cancelam o serviço após três ou seis meses. Alguns desses clientes trocam de empresa e outros simplesmente cancelam o serviço”.

Vavra (1993) continua afirmando que a fidelidade do cliente tem um preço para a empresa. Quando as empresas começam a reconhecer o valor de seus atuais clientes, para aumentar e garantir seu lucro a longo prazo, e a se habituar com o valor do tempo de vida do cliente, para a empresa, começam a fazer seus cálculos.

⁶ Heavy Users – termo inglês que significa clientes alto uso, ou seja, clientes que gastam mais com a empresa.

Começarão, então, a entender o valor dos relacionamentos e da satisfação do cliente em reais e centavos. E entenderão o valor e a rentabilidade de manter sua base de clientes, que pode ser verificado na Figura 9.

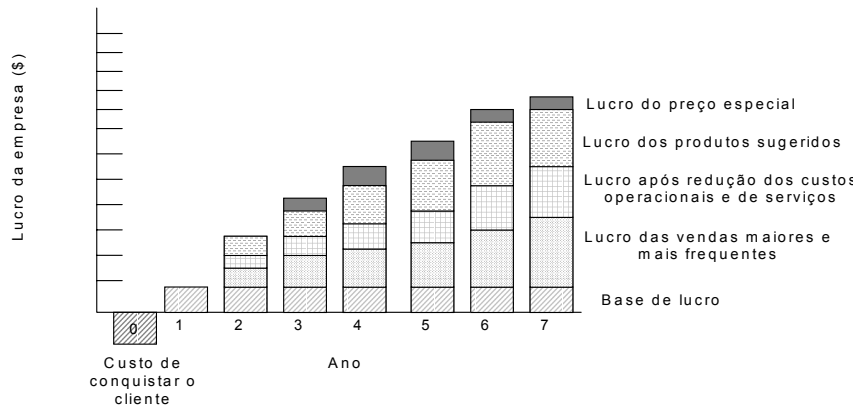


Figura 9 - Por que os clientes são mais rentáveis no decorrer do tempo.

Fonte: Vavra, Terry (1993, p.238).

2.4.1 Comunicação com o cliente

A confiança vem sendo apontada como uma das ferramentas mais poderosas de marketing de relacionamento que as empresas possuem a seu dispor. Para se mostrar confiável ela deve:

- Possuir canais de comunicação abertos e transparentes com os clientes;
- Oferecer garantias da qualidade de produtos e serviços;
- Demonstrar uma conduta correta e ética.
- Não considerar um “chato” o cliente que “reclama”. Isso é um erro fatal para as empresas, principalmente se considerarmos aquilo que as pesquisas comprovam, todos os dias, que a maioria dos clientes insatisfeitos não reclamam, apenas deixam de fazer negócio com aquela empresa e, o que é mais grave ainda, ele compartilha sua insatisfação com seus amigos, parentes, colegas, conhecidos, etc, etc.

Diante disso, torna-se evidente que o cliente que reclama deve ser foco de atenção da empresa, pois esse cliente só está colaborando para o sucesso da empresa. Através de reclamações, críticas, sugestões, a empresa tem uma grande oportunidade de melhoria, afinal ele dá a ela um *feedback* com cem por cento de certeza, sugere novos produtos e serviços, melhorias nos atuais, alteração de algum funcionário que não esteja trabalhando de acordo com a excelência no atendimento. Tudo isso a um custo zero e ainda ajudando a aumentar a margem de lucro.

Para o cliente, não há nada tão importante quanto “cumprir uma promessa”. Cumprir as promessas feitas e prometer somente o que pode cumprir é a idéia principal de confiabilidade.

Parasuraman (1992) sugere, que para conquistar a fidelidade do cliente, a organização deve:

- Assegurar que as promessas sejam cumpridas;
- Valorizar a confiabilidade, prestando o melhor serviço da primeira vez;
- Tornar-se excelente, aproveitando todas as oportunidades para superar as expectativas dos clientes;
- Recuperar a confiança perdida, fazendo o melhor na segunda oportunidade;
- Comunicar-se com o cliente.

As expectativas dos clientes quanto ao que foi prometido são claras: eles querem que a empresa cumpra o que lhe foi prometido: qualquer coisa que seja, por mais simples que lhe pareça, cumpra.

2.5 Conclusão do capítulo

Com base na revisão bibliográfica, pode-se perceber que diversos autores consideram, hoje, os serviços como diferencial competitivo e não mais preço e tecnologias por si sós. Daí se destaca a importância de se tentar mensurar a percepção dos clientes.

Demonstra a importância dos serviços como forma de agregar valor e que essa agregação de valor pode acontecer de várias formas, ao mesmo tempo em que defendem que de nada adianta para as organizações se a qualidade percebida não estiver coerente com os esforços empregados por parte das empresas. É importante que o cliente perceba os valores agregados.

Apresenta o modelo de Parasuraman como forma de mensuração das variáveis percebidas pelos clientes e os *gaps* existentes entre a percepção do cliente e os esforços das empresas.

E, para finalizar, após ampla discussão sobre o processo de satisfação de clientes e o relacionamento da empresa versus cliente, fruto das mudanças tecnológicas, abertura de mercados, competição, dos conceitos, definições e aspectos culturais, verifica-se a importância de se definirem, com antecedência, os atributos que são importantes para os clientes e que contribuem para o processo de satisfação, de superação de expectativas e dos benefícios esperados em qualquer relacionamento com fornecedores. Essas definições devem levar em consideração aspectos ligados à confiabilidade, segurança no relacionamento, presteza por parte do cliente e aos aspectos ligados ao treinamento e gerenciamento de todos os aspectos organizacionais da empresa.

As formas de comunicação com o mercado também sofreram alterações consideráveis ao longo das últimas décadas, como forma de se adequar à nova realidade econômica e social. A propaganda em massa não tem mais o mesmo

efeito de décadas atrás. O mercado exige formas mais interativas de comunicação nas quais o consumidor deixa de ser passivo diante das informações e passa a ser peça participante do processo de comunicação, podendo optar pela forma de receber a mensagem. Isso é resultado da evolução tecnológica e consequência da poluição causada pelas comunicações em massa, que, por sua vez, já não têm muitos efeitos sob a mente do consumidor. A comunicação moderna está, por sua vez, mais dirigida, mais focada no indivíduo, falando mais diretamente para o cliente desejado e não para uma massa sem um foco específico.

Quatro aspectos merecem destaque nessa revisão bibliográfica: o setor de serviços, a satisfação e as expectativas dos clientes, a gestão da qualidade percebida pelo cliente e a qualidade percebida e a lucratividade das empresas.

Ao concluir essa revisão bibliográfica, percebe-se que a discussão sobre a satisfação dos clientes no mercado de telefonia móvel celular faz-se necessária para visualizar as potencialidades do setor e o novo perfil do consumidor dos anos 90 e do século XXI. A tecnologia, por si só, apresenta-se, de certa forma, neutra, uma vez que os relacionamentos são cada vez mais significativos como diferencial competitivo e na análise da qualidade total pelo consumidor. Deve-se buscar a comunicação entre as empresas e os clientes, condicionantes do sucesso daquelas. Sob esse enfoque, serão discutidos a seguir, os fatores que contribuem para a satisfação do cliente no mercado de telefonia celular, sua ordem de importância, o relacionamento empresa-cliente e os *gaps* entre a percepção dos clientes sobre a qualidade percebida e os esforços das empresas.

3 SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DE TELEFONIA MÓVEL CELULAR

3.1 Introdução

A revisão bibliográfica aponta a importância e a dificuldade de se mensurar a satisfação dos clientes no setor de prestação de serviços, ao mesmo tempo em que cita o despertar da economia de serviços e a importância do mesmo como diferencial competitivo para as empresas modernas.

Observando os vários setores da economia, sua representatividade no mercado e seu crescimento, propõe-se realizar agora uma análise do relacionamento empresa/cliente, do nível de satisfação dos clientes no setor de telefonia móvel celular, da percepção dos executivos das empresas analisadas quanto à satisfação dos seus clientes, dos *gaps* existentes entre a percepção do cliente e a da empresa e o gerenciamento desses *gaps*.

3.2 Instrumento de medida

A satisfação dos clientes, o relacionamento das empresas de telefonia celular e a percepção dos executivos do serviço prestado serão avaliados tendo, como ponto de partida a escala SERVQUAL modificada, proposta por Parasuraman, Berry e Zeithaml (1991).

3.3 Variáveis da pesquisa e critérios utilizados para avaliação da qualidade percebida

As empresas de telefonia móvel celular oferecem a seus clientes tanto serviços quanto produtos, sendo sua atividade principal a prestação de serviços de telecomunicações como transmissão de voz, tendo, nos últimos anos, passado a oferecer também transmissão de dados.

Parasuraman, Berry e Zeithaml (1991) apresentam um conjunto de variáveis através das quais os clientes avaliam os serviços oferecidos pelas empresas, conforme a Figura 10.

Dimensões da qualidade de serviço da escala SERVQUAL modificada	Fatores envolvidos na Dimensão
Tangíveis	Aparência das instalações físicas, prédios, equipamentos, do pessoal e dos materiais de comunicação.
Confiabilidade	Capacidade para prestar o serviço prometido, de forma segura e acurada.
Presteza	Boa vontade para servir os consumidores e fornecer atendimento com presteza.
Garantia	Conhecimento e cortesia dos empregados e sua habilidade para inspirar credibilidade e confiança.
Empatia	Consideração e atenção individualizada que a empresa presta aos seus clientes.

Figura 10 - Fatores envolvidos nas dimensões da escala SERVQUAL

O presente trabalho pretende abordar as dimensões da qualidade de serviço sugeridas por Berry, Parasuraman e Zeithaml, apoiando-se em cada fator envolvido na dimensão como forma de tentar mensurar a satisfação dos clientes de telefonia celular. Para melhor adequar as dimensões ao mercado de telefonia celular, pequenas alterações serão feitas, conforme a figura 11.

3.3.1 Análise das dimensões da qualidade de serviço percebida pelo cliente

Porque as empresas de telefonia celular apresentam características únicas e tecnologias específicas, além de serem empresas razoavelmente novas no mercado, em especial as localizadas na América Latina, principalmente no Brasil, optou-se pela aplicação de quesitos que buscassem uma aproximação

maior da realidade do cliente e das empresas, apresentando variáveis que melhor mensurassem a satisfação e as expectativas dos usuários desse tipo de serviço, conforme apresentado na figura 11.

Aspectos da escala SERVQUAL modificada	Aspectos definidos pela pesquisadora	Elementos
Tangíveis	Estrutura Física das Agências da Operadora	Formas de atendimento não pessoais como telefone e internet; aparência física das Agências; apresentação pessoal dos funcionários; aparência visual dos materiais associados aos serviços oferecidos pela empresa; localização das lojas.
Confiabilidade	Confiabilidade dos serviços oferecidos pela Operadora	Cumprimento por parte da empresa das promessas feitas aos clientes; empenho da empresa na resolução dos problemas do cliente; serviços oferecidos corretamente, sem erros ou falhas na primeira vez; prazo para o cumprimento das promessas feitas aos clientes; atualização de dados cadastrais dos clientes.
Presteza	Prontidão na resposta	Fornecimento de informações solicitadas; agilidade no atendimento pessoal das agências; agilidade no atendimento telefônico; disponibilidade dos atendentes de prestar atendimento pelo telefone; disponibilidade dos atendentes de prestar atendimento pessoal; precisão nas informações prestadas pelos funcionários; quantidade adequada de funcionários para o atendimento pessoal; quantidade de pontos de venda de produtos e serviços oferecidos pela empresa; facilidade de encontrar os produtos desejados nos pontos de venda; eficiência do site da empresa para a solução de problemas; eficiência no atendimento telefônico da empresa; aprimoramento da empresa no que diz respeito às novas tecnologias.
Garantia	Capacidade de transmitir segurança	Capacidade dos funcionários de transmitir segurança ao cliente; capacidade da empresa de transmitir segurança ao realizar transações pessoais; capacidade da empresa de transmitir segurança ao realizar transações de forma automática; competência dos funcionários para responder a questionamentos; confiabilidade nos valores cobrados em conta telefônica; confiabilidade no gerenciamento, por parte da empresa, dos créditos debitados no celular do cliente.
Empatia	Personalização do atendimento	Cortesia e atenção dos funcionários; atenção individualizada oferecida pelos funcionários; satisfação com o horário de funcionamento das formas automatizadas de contato com a empresa; personalização no atendimento por parte dos funcionários; interesse dos funcionários na resolução dos problemas dos clientes; interesse e atenção dos funcionários para com os problemas e necessidades específicos dos clientes.

Figura 11 - Aspectos e elementos da Escala SERVQUAL

As variáveis apresentadas na Figura 11 foram a base para a elaboração de um instrumento de medida para a avaliação da qualidade percebida do setor de telefonia móvel celular, levando-se em conta suas características próprias. São elas: estrutura física, confiabilidade dos serviços, prontidão na resposta, segurança e personalização.

a) Aspectos Tangíveis

Como aspectos tangíveis, consideram-se as variáveis e os elementos que estão relacionados com a estrutura física da empresa.

Para avaliar a satisfação dos clientes e a percepção dos executivos em relação a essa variável, consideram-se os seguintes elementos:

- Formas de atendimento não pessoais como telefone e internet
- Aparência física das agências
- Apresentação pessoal dos funcionários
- Aparência visual dos materiais associados aos serviços oferecidos pela empresa
- Localização das lojas.

b) Aspectos de Confiabilidade

Como aspectos relacionados à confiabilidade, consideraram-se pontos relacionados à segurança e à certeza, por parte do cliente, de que os serviços oferecidos pela empresa são seguros e corretos. É um ponto muito importante para o consumidor por estar diretamente relacionado com o seu dia-a-dia, uma vez que essas empresas prestam serviço de transmissão de voz e dados. Por outro lado, esses aspectos traduzem a percepção dos executivos quanto à postura da empresa diante do mercado e de seus clientes.

Na avaliação desses itens, estão os seguintes elementos:

- Cumprimento por parte da empresa das promessas feitas aos clientes;
- Empenho da empresa na resolução dos problemas do cliente;
- Serviços oferecidos corretamente, sem erros ou falhas na primeira vez;
- Prazo para o cumprimento das promessas feitas aos clientes;
- Atualização de dados cadastrais dos clientes.

c) Aspectos relacionados à prontidão na resposta

Como aspectos relacionados à prontidão, consideram-se os pontos relacionados com a boa vontade de servir os clientes e fornecer atendimento ágil. Esse é um ponto que pode ser considerado como diferencial competitivo nas empresas de telecomunicações: por trabalharem com tecnologia de ponta, o fator tecnológico deixa de ser diferencial competitivo e passa a ser um elemento obrigatório nos serviços oferecidos ao consumidor.

Os aspectos prontidão na resposta são considerados como um aspecto crítico do setor de serviços, principalmente no que se refere ao tempo e à personalização do atendimento, uma vez que as empresas estão automatizando o atendimento telefônico, o que afasta o consumidor do contato direto com o atendente. Por outro lado, se bem implementada, a automatização pode agilizar o atendimento.

Foram considerados os seguintes aspectos para avaliar esse quesito:

- Fornecimento de informações solicitadas
- Agilidade no atendimento pessoal das agências
- Agilidade no atendimento telefônico
- Disponibilidade dos atendentes de prestar atendimento pelo telefone
- Disponibilidade dos atendentes de prestar atendimento pessoal
- Precisão nas informações prestadas pelos funcionários
- Quantidade adequada de funcionários para o atendimento pessoal

- Quantidade de pontos de venda de produtos e serviços oferecidos pela empresa
- Facilidade de encontrar os produtos desejados nos pontos de venda
- Eficiência do *site* da empresa para a solução de problemas
- Eficiência no atendimento telefônico da empresa
- Aprimoramento da empresa no que diz respeito às novas tecnologias.

d) Segurança

Sendo considerada importante tanto pelo cliente como pela empresa, a segurança é um dos impactos marcantes na avaliação da qualidade do serviço prestado. As organizações poderão ser beneficiadas com sistemas seguros e menos passíveis de fraude e de perdas de receita, através da aquisição de sistemas modernos e de treinamentos adequados para seus funcionários. Os executivos se sentirão mais tranquilos em relação ao serviço prestado, e os clientes, por sua vez, se sentirão mais seguros e dispostos a aumentar seu relacionamento com a empresa.

A segurança na percepção do cliente foi avaliada levando-se em consideração os seguintes elementos:

- Capacidade dos funcionários de transmitir segurança ao cliente
- Capacidade da empresa de transmitir segurança ao realizar transações pessoais
- Capacidade da empresa de transmitir segurança ao realizar transações de forma automática
- Competência dos funcionários para responder a questionamentos
- Confiabilidade nos valores cobrados em conta telefônica
- Confiabilidade no gerenciamento, por parte da empresa, dos créditos debitados no celular do cliente.

e) Personalização

A partir do conhecimento das necessidades dos clientes, é preciso que as empresas personalizem seus serviços e produtos para fazer com que a experiência de fazer negócios com ela seja única. De acordo com Martha Peppers (2001), quanto mais a empresa personalizar, mais valor entregará ao cliente, que verá conveniência em continuar fazendo negócios com ela.

A análise da capacidade da empresa de personalizar seu atendimento foi avaliada através dos seguintes elementos:

- Cortesia e atenção dos funcionários
- Atenção individualizada oferecida pelos funcionários
- Satisfação com o horário de funcionamento das formas automatizadas de contato com a empresa
- Personalização no atendimento por parte dos funcionários
- Interesse dos funcionários na resolução dos problemas dos clientes
- Interesse e atenção dos funcionários com os problemas e necessidades específicos dos clientes.

3.3.2 Análise dos atributos segundo a ordem de importância para o cliente

Cada cliente é único, tem características próprias, necessidades específicas e desejos diferentes, que podem oscilar de acordo com suas necessidades específicas. É preciso que a empresa saiba adaptar-se às necessidades individuais expressas pelos clientes. Dessa forma, cada atributo terá um valor diferenciado para cada cliente de acordo com suas necessidades, o que afetará sua decisão de permanecer como cliente de uma ou outra empresa conforme atendida sua necessidade principal.

Como principais atributos, consideraram-se as variáveis que representam os itens de maior valor no setor de telefonia celular para os clientes.

Planos tarifários: os planos de serviço que são ofertados aos clientes, incluindo a assinatura mensal, os serviços que fazem parte do pacote oferecido aos clientes, quando optam por um plano tarifário, e os bônus que cada plano pode ofertar.

Área de Cobertura: esse atributo está relacionado com os locais onde o cliente pode utilizar seu aparelho celular para originar e receber ligações, executar serviços ou mesmo acessar a página da internet (para os casos em que a tecnologia do aparelho permita). Inclui também a possibilidade de o cliente utilizar seu aparelho em outros estados do país e rodovias.

Atendimento: inclui todo o contato do cliente com a empresa prestadora de serviços, desde o telefônico até o atendimento pessoal nas lojas, o tempo de espera, a cordialidade e a agilidade na resolução do problema.

Preço: está relacionado com os valores cobrados pela empresa para a prestação de serviços de transmissão de voz e de dados, incluindo os valores de tráfego, utilização de serviços, taxas administrativas para troca de aparelho, troca de titularidade, troca de número, troca de plano, segunda-via de conta telefônica, etc.

Preocupação da empresa com o cliente: inclui a atenção que a empresa dá ao seu cliente, às respostas aos questionamentos via Internet, telefones ou cartas, número de funcionários para o atendimento ao cliente, atenção dos funcionários e ações de fidelização.

Público	Atributo
Clientes	Planos Tarifários
	Área de Cobertura
	Atendimento
	Preço
	Preocupação da empresa com o cliente

Figura 12 - Atributos da Pesquisa

3.4 Ferramenta da coleta de dados

Para esta análise, optou-se pela realização de entrevistas utilizando-se dois questionários: um para a avaliação da satisfação dos consumidores em relação à empresa da qual são clientes e outro destinado aos executivos de uma das duas operadoras de telefonia celular de Minas Gerais. Os objetivos foram: verificar a satisfação dos clientes de telefonia celular, identificar as características que levam os clientes à satisfação, identificar as características que levam à mudança de prestador de serviços, avaliar a percepção dos executivos em relação à satisfação dos clientes com sua empresa e em relação à empresa concorrente e comparar a percepção dos clientes e a das empresas.

3.5 Metodologia da pesquisa

3.5.1 Público-alvo

Conforme definido no projeto de pesquisa, o objetivo do trabalho é definir um modelo e as variáveis de análise da percepção da qualidade do serviço de telefonia móvel celular. Assim, a unidade de análise deste estudo é:

- a) A carteira de clientes das duas empresas de telefonia móvel celular de Minas Gerais: Tim Maxitel e Telemig Celular;

- b) Executivos das áreas de marketing, vendas e relacionamento com clientes da operadora de telefonia móvel celular de Minas Gerais -Tim Maxitel.

Optou-se por aplicar o questionário para os executivos dessa empresa pela facilidade de acesso do pesquisador à empresa.

Os dados foram coletados através de questionários estruturados, elaborados e de autopreenchimento, especificamente para essa finalidade.

3.5.2 Estratégia

Na presente pesquisa, foi utilizada a estratégia quantitativa e qualitativa, efetivando-se a mensuração de variáveis indicadoras da percepção da qualidade, das expectativas pelos consumidores e executivos e o agrupamento dessas variáveis em dimensões que buscaram espelhar os critérios de julgamento por parte desses consumidores e dos executivos das operadoras de telefonia celular.

3.5.3 Identificação dos dados coletados

Com base na revisão da bibliografia estudada, considerando-se a evolução do marketing, as exigências do consumidor frente às novas tecnologias e o cenário macroeconômico, estruturou-se o presente modelo de avaliação segundo o de Berry, Zeithaml e Parasuraman (1991), para se avaliar a satisfação e a percepção dos clientes do mercado de telefonia móvel celular sobre a qualidade de serviços prestados pelas operadoras, verificar a satisfação dos clientes, as características que levam os clientes à insatisfação, os motivos que levariam os clientes a mudarem de operadora, assim como a

percepção do fornecedor de serviços quanto à satisfação dos seus clientes e a percepção da empresa concorrente.

Depois de se abordarem as questões relativas à percepção do cliente sobre o serviço prestado pelas duas operadoras de telefonia celular de Minas Gerais, considerou-se fundamental avaliar a percepção dos executivos a respeito da visão que o cliente tem de sua operadora e da operadora concorrente para, posteriormente, identificar os *gaps* existentes e discutir ações para minimizá-los.

Assim, foram aplicados dois questionários com perguntas fechadas e similares para avaliar as seguintes percepções:

3.5.3.1 Satisfação dos clientes

Os objetivos das questões propostas foram: verificar, na percepção dos entrevistados, os fatores que são considerados como essenciais para sua análise de satisfação; o grau de satisfação dos clientes com os serviços prestados pelas empresas de telefonia móvel celular de Minas Gerais; os principais atributos considerados no momento da definição, por parte do cliente, de manter um relacionamento duradouro com a empresa prestadora de serviços; reter a atenção do entrevistado para que ele respondesse às questões formuladas e avaliasse as possíveis informações buscadas pelo autor deste trabalho.

3.5.3.2 Percepção dos executivos

Em seguida, pediu-se aos executivos de uma das duas operadoras de telefonia móvel celular de Minas Gerais - Tim Maxitel - que respondesse a um questionário similar ao aplicado para os clientes de sua operadora e para os da concorrente Telemig Celular, com o intuito de identificar a percepção do

fornecedor de serviços quanto à satisfação de seu cliente e sua visão a respeito da empresa concorrente.

Posteriormente, objetivou-se comparar a percepção do fornecedor de serviços com a do cliente, apontando as diferenças.

3.6 Questionário

O primeiro questionário utilizado foi dividido em três partes, sendo a primeira parte composta de oito itens referentes a aspectos informativos da utilização do celular pelo respondente, como nome da operadora da qual é cliente, tipo de plano que possui, conta média, tempo no qual é cliente da operadora, se já foi cliente de outra operadora, fatores que contribuíram para que mudasse de operadora (caso tenha mudado) e grau de importância do celular para o respondente. A segunda parte do questionário contém 35 itens dos quais 22 foram traduzidos a partir da escala SERVQUAL e 13 itens, acrescentados. O primeiro bloco da segunda parte contém cinco itens que dizem respeito à Estrutura Física (Dimensão Tangível) da agência da operadora de telefonia móvel celular da qual o respondente é cliente; o segundo bloco diz respeito à confiabilidade (dimensão confiabilidade) dos serviços oferecidos pela operadora de telefonia móvel celular da qual o respondente é cliente; o terceiro bloco se refere à prontidão de resposta (dimensão presteza) da empresa da qual o respondente é cliente; o quarto bloco se refere à capacidade da operadora de transmitir segurança (dimensão garantia) ao seu cliente; o quinto bloco diz respeito à personalização do atendimento (dimensão empatia) oferecido pela operadora do respondente. Esses itens foram avaliados pelos respondentes através de uma escala de 5 pontos, variando de (1) muito pior do que o esperado a (5) muito melhor que o esperado. Para finalizar a segunda parte, foram incluídos, com base no modelo SERVQUAL, os 5 atributos (aparência física das agências da operadora, confiabilidade do serviço, prontidão na resposta e capacidade da operadora de transmitir

segurança e empatia) para que o respondente ordenasse de 1 (mais importante) a 5 (menos importante) a importância para ele de cada atributo.

Buscando comparar os serviços prestados das duas operadoras analisadas, foi solicitado, ainda, na segunda parte do questionário, que o entrevistado marcasse com um (X) qual das duas operadoras possui, em sua opinião, os melhores planos, a melhor área de cobertura, o melhor atendimento, os melhores preços e a que se preocupa mais com o seu cliente.

A terceira parte busca identificar o perfil sócio-econômico do entrevistado e é solicitado: sexo, faixa etária, estado civil, grau de escolaridade e renda familiar. Outras informações que consideramos importantes para a análise foram solicitadas, utilizando-se o perfil sócio econômico da ABIPEME.

O questionário foi estruturado da seguinte forma:

- Primeiramente é apresentado um cabeçalho, contendo as informações para o preenchimento do questionário e o objetivo da pesquisa.
- Logo após, segue o questionário dividido em três partes, sendo a primeira constituída de informações sobre o perfil do respondente, tempo em que é cliente da operadora de telefonia celular, tipo de plano tarifário que possui e, se já foi cliente de outra operadora, quais os motivos que o fizeram mudar de empresa. É questionada também a importância do celular para o entrevistado.
- A segunda parte contém questões elaboradas a partir do modelo da Escala SERVQUAL à qual foram acrescentadas algumas questões: Essa parte foi subdividida em cinco blocos: estrutura física das agências da operadora da qual o respondente é cliente, a confiabilidade dos serviços oferecidos pela operadora do cliente, a prontidão de resposta da operadora, a capacidade da operadora de transmitir confiança e a personalização do atendimento oferecido pela operadora do respondente.

- Para finalizar a segunda parte, é solicitado que o respondente avalie, em uma escala geral de 1 a 5 (onde 1 é a pior avaliação e 5 a melhor avaliação), a operadora da qual é cliente e que ordene de um a cinco (1 o mais importante e 5 o menos importante), de acordo com a sua análise, o grau de importância de alguns atributos como: aparência física das agências da operadora da qual é cliente, a confiabilidade do serviço, a prontidão na resposta e a capacidade da operadora de lhe transmitir confiança e que faça um comparativo de alguns atributos entre as duas operadoras.
- A terceira parte busca identificar o perfil sócio-econômico do cliente que utiliza o serviço móvel celular.

O questionário aplicado para os executivos das operadoras analisadas é similar ao aplicado para os clientes das duas operadoras de telefonia celular de Minas Gerais. (Anexo II)

3.7 Conclusão do Capítulo

Neste capítulo, foram apresentadas as variáveis e as justificativas dessas variáveis para suportar o processo de relacionamento dos clientes com as empresas celulares. Apresentou-se também um instrumento para analisar a percepção dos clientes quanto à qualidade dos serviços prestados pelas operadoras e do fornecedor de serviços, buscando-se identificar os *gaps* existentes, que servirão como base para se modificarem os elementos atuais utilizados pelas empresas.

Com base nesse modelo, ações de gerenciamento da satisfação poderão ser implementados, buscando-se minimizar os *gaps* existentes entre a percepção do cliente e do fornecedor de serviços após a validação do instrumento modificado.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

4.1 Introdução

Após estruturar a pesquisa e definir o campo de aplicação, a amostra e as variáveis, torna-se importante situar as duas empresas analisadas buscando simplificar o entendimento do leitor. Posteriormente, serão expostos os dados da pesquisa.

Anteriormente à criação da Telebrás, em 1972, existiam mais de 900 companhias de telecomunicações operando no Brasil. Entre 1972 e 1975, a Telebrás e suas operadoras subsidiárias, às quais nos referimos coletivamente como "Sistema Telebrás", adquiriram quase todas as outras companhias telefônicas no Brasil, e o Sistema Telebrás passou, portanto, a ter um monopólio sobre a oferta de serviços públicos de telecomunicações em quase todas as áreas do país.

A partir de 1995, o governo federal empreendeu uma reforma abrangente do sistema brasileiro de regulamentação das telecomunicações. Em julho de 1997, o Congresso Nacional do Brasil aprovou a Lei Geral das Telecomunicações, que estabeleceu uma nova estrutura de regulamentação, introduziu a competição e a privatização da Telebrás. A Lei Geral de Telecomunicações estabeleceu uma agência reguladora independente, chamada Agência Nacional de Telecomunicações, a que nos referimos como "Anatel".

Em janeiro de 1998, em preparação para a reestruturação e para a privatização do Sistema Telebrás, os serviços de telecomunicação celular das subsidiárias da Telebrás foram cindidos em companhias separadas. Em maio de 1998, a Telebrás foi reestruturada para formar, além da Telebrás, doze novas companhias controladoras (*holding companies*) por meio de um procedimento do direito societário brasileiro chamado cisão. Virtualmente, todos os ativos e passivos da Telebrás, inclusive sua participação acionária nas companhias

operadoras do Sistema Telebrás, foram transferidos para as novas companhias controladoras.

As novas companhias controladoras, juntamente com as suas respectivas subsidiárias, consistem em:

- Oito provedoras de serviços de telecomunicação celular, cada uma operando em uma das oito regiões;
- Três provedoras de serviços de telecomunicação fixa, cada uma oferecendo serviços locais e de longa distância intra-regional em uma das três regiões; e
- Embratel Participações S.A. - Embratel, que oferece serviços de telecomunicações, de longa distância e internacionais.

Em julho de 1998, o governo federal vendeu praticamente todas as suas ações das novas companhias controladoras a compradores do setor privado e a antiga TELEMIG teve seu nome alterado para TELEMIG CELULAR S/A e foi criada a MAXITEL, atualmente TIM MAXITEL.

4.1.1 Tim Maxitel

A Tim Maxitel é uma empresa do grupo TIM, que opera a Banda B, na Bahia e Sergipe, desde abril de 1998, e Minas Gerais, desde dezembro do mesmo ano. Conquistou um milhão e 250 mil clientes, com 1200 empregos diretos e 4 mil empregos indiretos.

A tecnologia utilizada pela empresa é a TDMA (Time Division Multiple Access, ou Acesso Múltiplo por Divisão de Tempo).

Em 1997, o Grupo Vicunha, a União Globopar-Bradesco (UGB) e a Telecom Itália Móvil (TIM) uniram-se para criar a empresa que tomaria conta dos serviços de telefonia celular da banda B em Minas Gerais, Bahia e Sergipe.

O grupo Vicunha, 20 mil funcionários, um dos maiores do país, é mais conhecido por sua atuação na área têxtil. Tem participações de peso na Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) e Light. A Globopar é a holding das organizações Globo, 24 mil funcionários do setor de televisão, equipamentos e serviços de telecomunicações. As organizações Globo surgiram do jornal O Globo, de abrangência e importância nacionais. O Bradesco é o maior banco privado brasileiro, com agências em todo o Brasil e 60 mil funcionários.

E, finalmente, a Telecom Itália Móvel (TIM) fundada em 14 de julho de 1995, depois da divisão das atividades de telefonia fixa e móvel da Telecom Itália.

A Tim, líder em telefonia celular na Europa, está presente em 17 países, contando com mais de 52 milhões de clientes ao redor do mundo. A empresa oferece serviços baseados na tecnologia GSM (Global System for Mobile Communications), sistema criado pela GSM Association (órgão da Comunidade Européia) e que é utilizado em 172 países nos cinco continentes, com mais de 600 milhões de usuários.

Com uma receita mundial de 2,11 bilhões de dólares, só no primeiro trimestre de 2001, a TIM é considerada uma das empresas mais sólidas do mundo.

Em 2001, a Telecom Itália Móvel compra a maior parte das ações do grupo Vicunha e passa a ser a maior acionista da Maxitel. Entre outras alterações, muda a marca da Maxitel para TIM – a sua Maxitel sem fronteiras – e dá continuidade ao seu processo de crescimento. Aumentou também sua atuação no país e, além da Maxitel (Banda B), já controla a TIM Nordeste (Banda A) e a TIM Sul (Banda A) em 11 estados e quatro municípios gaúchos da região de Pelotas, com uma carteira conjunta de 4,8 milhões de clientes. Agora, em 2002, a TIM ampliará ainda mais sua presença nacional, passando a operar no Brasil inteiro.

A TIM Brasil ampliará sua atuação para 16 Estados brasileiros e Distrito Federal. Em 2002, a TIM comprou da ANATEL novas licenças nas Bandas D e E, abrindo caminho para iniciar suas operações no padrão GSM em São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Distrito Federal, Goiás, Espírito Santo, Maranhão, Pará, Amazonas e demais Estados das Regiões Centro-Oeste e Norte.

4.1.2 Telemig Celular

A partir das alterações em 1998, a participação do governo federal na TELEMIG CELULAR foi comprada pela Telpart Participações S.A. - "Telpart" - um consórcio reunindo TIW do Brasil Ltda., Opportunity MEM S.A. e um grupo de cinco fundos de pensão brasileiros.

O grupo Telpart Participações S/A opera em Minas Gerais através da empresa Telemig Celular e, na Amazônia, com a Amazônia Celular S/A.

A tecnologia utilizada pela empresa é a TDMA (Time Division Multiple Access, ou Acesso Múltiplo por Divisão de Tempo).

A empresa possui, atualmente, cerca de um milhão e meio de clientes no estado de Minas Gerais entre os planos pós e pré-pago.

Com uma receita média por cliente de R\$67,00 para planos pós-pago e de R\$ 23 para planos pré-pago, em 2001, a Telemig Celular ocupa a liderança no mercado de Telefonia Móvel celular em Minas Gerais, onde, no final de 2001, tinha 72% da participação de mercado de Minas Gerais contra 28% da Tim Maxitel.

4.2 Plano amostral

4.2.1 Dimensionamento da amostra

Tabela 1 – Amostra por Segmento

<i>SEGMENTO</i>	<i>AMOSTRA</i>
Clientes das empresas de telefonia móvel celular de Minas Gerais (Telemig Celular e Tim Maxitel)	192
Funcionários da empresa de telefonia móvel celular de Minas Gerais Tim Maxitel	30

Tabela 2 - Clientes respondentes por empresa

	<i>FREQUÊNCIA</i>	<i>PERCENTUAL</i>
TELEMIG CELULAR	57	29,7
MAXITEL	135	70,3
BASE RESPONDENTE	192	100,0

4.2.2 Seleção da amostra

Para este trabalho, foi adotado o procedimento de amostragem não aleatório, de caráter intencional, com vistas à composição da amostra a ser estudada. Tal procedimento é considerado adequado para pesquisas dessa natureza, em que a generalização dos resultados não constitui um propósito importante do trabalho.

4.2.3 Distribuição da amostra

A amostra foi distribuída, procurando contemplar o envolvimento de clientes das duas operadoras de telefonia móvel celular de Minas Gerais e os executivos da empresa Tim Maxitel.

4.2.4 Índice de confiabilidade da amostra

Para o cálculo da margem de erro da amostra escolhida, a pesquisadora trabalhou com um nível de confiança de 95% para uma amostra de 192 entrevistados.

Partindo do pressuposto de que a pesquisadora iniciou sua pesquisa sem uma referência do nível de satisfação dos clientes das empresas de telefonia celular de Minas Gerais, considerou-se $p=q=50\%$, ou seja, a pesquisa parte do pressuposto de que 50% dos entrevistados estejam satisfeitos com os serviços prestados pelas operadoras de telefonia celular de Minas Gerais.

A margem de erro encontrada foi de 7,1% para um nível de confiança de 95%. Isso não é considerado um índice muito elevado pelas características da pesquisa, que trabalha percepção de clientes, algo intangível e pessoal, que pode ser alterado em função do humor do entrevistado, qualquer fato isolado com a operadora de telefonia celular podendo interferir nas respostas.

4.2.5 Aplicação do questionário e coleta de dados

Foram aplicados 600 questionários entre os clientes das empresas de telefonia móvel celular: Tim Maxitel e Telemig Celular. Dos 600 questionários aplicados, 192 foram aproveitáveis, o que significou um índice de aproveitamento de 32%. Os demais 408 questionários (68%) foram desconsiderados através dos seguintes critérios: questionários que apresentaram três ou mais itens sem

resposta; questionários que apresentaram uma mesma nota para todos os itens; questionários que tinham somente um ou dois itens respondidos.

Os dados secundários foram obtidos nas próprias empresas, através de relatórios operacionais de natureza qualitativa e quantitativa.

Foram enviados, por e-mail, 30 questionários para os executivos das áreas de Marketing, Vendas e Relacionamento com clientes da empresa Tim Maxitel sendo que todos foram respondidos corretamente e utilizados para a análise.

Foram considerados, na análise dos questionários, somente os respondentes que são clientes de uma das duas operadoras citadas e aqueles que tiveram seus contratos rescindidos de uma das duas empresas há menos de um ano. Tal procedimento visa obter dados mais significativos, menos defasados no tempo. Isso foi feito para evitar a introdução de vieses decorrentes de uma distância muito grande, no tempo, entre a prestação dos serviços, a interação do cliente para com a empresa e as respostas sobre como o cliente percebeu a prestação em termos de qualidade. Exceto se a experiência tivesse sido muito ruim ou muito boa (extremos), o cliente poderia ter dificuldade de responder com exatidão, ou poderia responder baseado em impressões excessivamente modificadas pelo tempo.

Foram excluídos clientes representados por pessoas jurídicas, concentrando-se a pesquisa no mercado de pessoa física, isto é, o mercado formado por indivíduos e não por empresas.

4.2.6 Limitações

Por se tratar de um estudo de caso particular, as conclusões do trabalho assumem um caráter específico, sendo restritas as possibilidades de generalizações. No entanto, em se considerando a deficiência, no Brasil, de literatura e de estudos aprofundados no tocante à aplicação da análise da

qualidade percebida pelos clientes no setor de telefonia e os *gaps* existentes entre a percepção do fornecedor de serviços e seus clientes, o estudo aqui apresentado pode viabilizar a realização de novas pesquisas, aplicando-se, assim, as possibilidades de generalizações.

4.3 QUALIDADE PERCEBIDA PELOS CLIENTES

4.3.1 Dados demográficos

Os dados demográficos já foram muitas vezes evocados como componentes da análise de mercado. De acordo com Semenik & Bamossy (1995), com base nas variáveis demográficas, as empresas poderão segmentar o mercado com sucesso se aquelas variáveis se traduzirem em tendências de compra e uso.

A análise desses fatores é importante na medida em que é possível correlacioná-los com os indicadores de satisfação dos clientes e o grau de importância de cada atributo, tais como:

1) Escolaridade

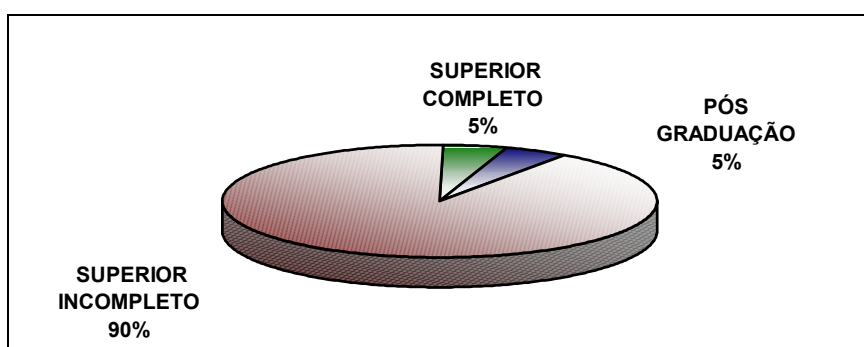


Figura 13 – Escolaridade dos Entrevistados

A grande maioria dos entrevistados tem nível superior de escolaridade incompleto (174) representando 90,6% da amostra. Os demais entrevistados

(9) possuem nível superior completo, representando 4,7% da amostra e (9) possuem o nível superior completo com pós-graduação representando 4,7%.

2) Faixa etária

É importante destacar que o questionário foi aplicado nas principais instituições de ensino superior e no centro da cidade de Belo Horizonte, locais freqüentados, no horário diurno e noturno, por pessoas que estão em atividades de trabalho e estudo, fato esse que explica o percentual significativo de 89.1% de respondentes na faixa etária de 18 a 34 anos.

Como se observa, a maioria dos respondentes possui idade entre 18 e 29 anos. Respondentes com idade entre 18 e 25 anos representam 52,6% da amostra. Idade entre 25 e 29 anos, 22,4%; entre 20 e 34 anos, 14,1%; entre 35 e 39 anos, 3,1% e, entre 40 e 49 anos, 7,8%.

Os números apresentados confirmam as informações fornecidas pelas operadoras de telefonia móvel celular de MG – cerca de 88% da base de clientes da operadora Telemig Celular e 76% da carteira de clientes da Tim Maxitel estão na faixa etária de 18 a 40 anos.

Se considerarmos que a carreira de um trabalhador, hoje, se inicia, em média, aos 17 anos e, aos 35 anos, já está em decadência, é imprescindível que as empresas de telecomunicações se voltem para esse mercado jovem, buscando desenvolver programas de relacionamento com esse público, visto que ele tem a maior representatividade na base entrevistada.

É importante, também, considerarmos que o mercado jovem é mais exigente quanto a inovações tecnológicas e mais propenso a mudanças, o que significa que as empresas precisam cada vez mais investir na agregação de valor aos serviços oferecidos e nas tecnologias utilizadas.

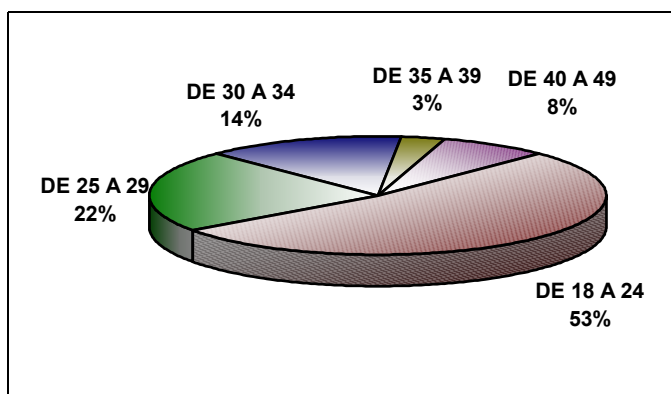


Figura 14 – Faixa etária dos entrevistados

3) Sexo

Nota-se uma pequena margem de diferença entre os sexos respondentes: o número de clientes do sexo feminino é de apenas 5,2% maior que a base de clientes do sexo masculino.

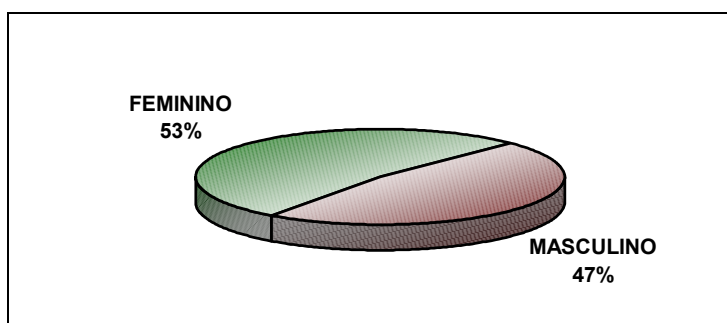


Figura 15 – Distribuição de sexo

Sabendo da importância, cada dia maior, das mulheres em todos os mercados consumidores, é recomendável que as empresas busquem realizar um trabalho de identificação das necessidades diárias com o público feminino, para que se possam desenvolver formas variadas de atendimento dessas necessidades, oferecendo serviços extras através do telefone celular.

4) Renda Familiar

A figura 16 apresenta a renda dos respondentes. Com base no perfil dos entrevistados, pode-se observar que 23.4% dos respondentes têm uma renda familiar média mensal de 16 a 31 salários mínimos, o que os enquadra no perfil de classe média alta e alta. Isso significa lidar com clientes de elevado nível de exigência proporcional à renda familiar mensal.

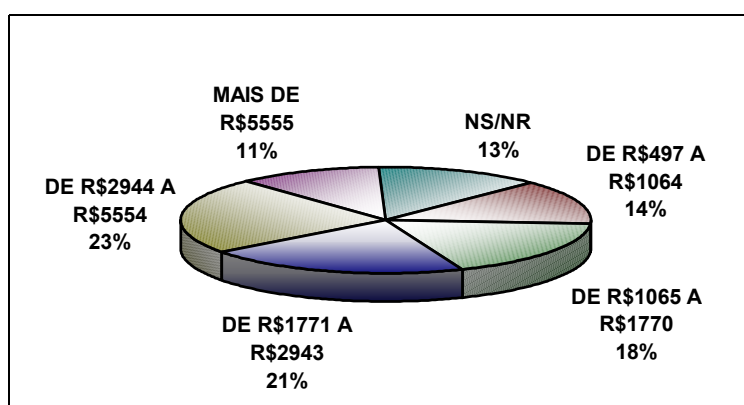


Figura 16 – Distribuição da Renda Familiar

5) Classe Social

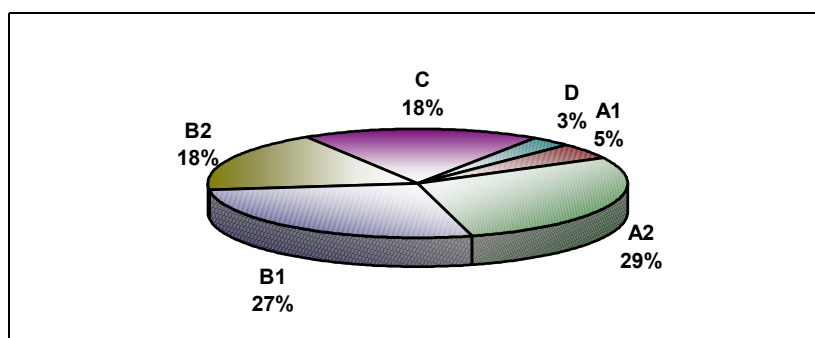


Figura 17 – Distribuição segundo classe social

6) Gasto Mensal com Telefone Celular

A figura 18 mostra que 52,6% dos entrevistados tem um gasto mensal com telefone celular de 26 a 99 reais; 22,9% dos entrevistados gastam de 100 a 150

reais mensais; acima de 150 reais, 7,3%; os clientes que consomem menos de 25 reais mensais com telefone celular representam 9,9% dos respondentes.

De acordo com dados fornecidos pelas operadoras de telefonia celular de Minas Gerais, a conta média dos clientes da empresa Telemig Celular é de aproximadamente 67 reais (para os planos pós-pago) e 23 (para os planos pré-pago); já a conta média dos clientes da empresa Tim Maxitel é de 62 reais (para os planos pós-pago) e 17 reais para os planos pré-pago.

Podemos verificar que 22,9% dos entrevistados possuem conta média de 100 a 150 reais. Com base no citado acima, podemos dizer que mais de 23% dos clientes entrevistados têm conta mensal acima da média das operadoras, o que deve servir de alerta para as duas empresas, uma vez que o índice de satisfação desses clientes com os serviços prestados não está muito acima do ponto considerado como mínimo aceitável.

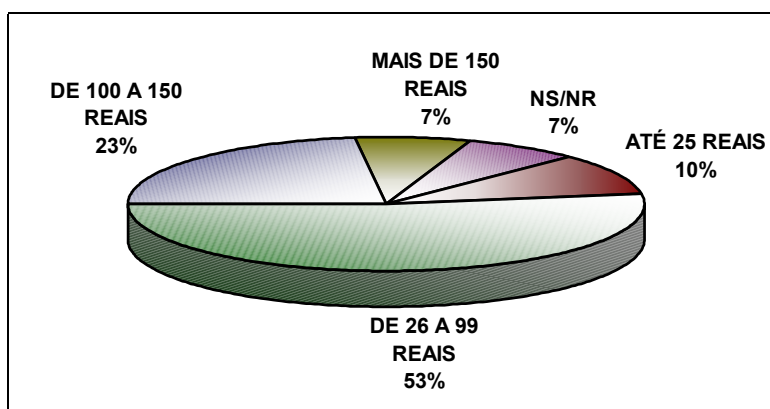


Figura 18 – Conta média dos entrevistados

Outro ponto a considerar é que esses clientes, mais os de conta média acima de 150 (7,3%), são conhecidos pelas operadoras de telefonia celular como *Heavy users* (usuários de alto uso) e deveriam receber um tratamento diferenciado.

4.3.2 Avaliação Geral da Satisfação dos clientes com as operadoras de Telefonia Celular de Minas Gerais

Os dados da Figura 19 mostram que, em geral, os clientes das operadoras de telefonia móvel celular de Minas Gerais estão razoavelmente satisfeitos com os serviços prestados pelas mesmas: 91 (47,4%) respondentes afirmaram que, na avaliação geral da operadora da qual são clientes, os serviços são bons, e 61 (31,8%) respondentes consideram a qualidade dos serviços como regular. Mais de 79% dos clientes estão razoavelmente satisfeitos com a operadora da qual são clientes, ou seja, nem insatisfeitos nem muito satisfeitos o que é crítico para as empresas prestadoras de serviço, pois o cliente com um grau de satisfação médio torna-se maleável e sujeito à migração de operadora.

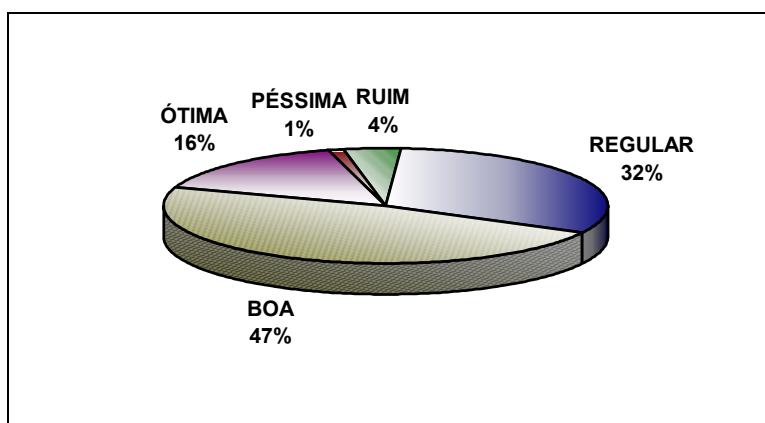


Figura 19 – Avaliação geral da satisfação dos clientes

4.3.3 Análise do *churn* dos clientes nas operadoras de Telefonia Móvel Celular de Minas Gerais

Verifica-se que 15% dos respondentes nunca foram clientes de outra operadora de telefonia celular; 13% dos respondentes já foram clientes da operadora Tim Maxitel e, atualmente, são clientes da Telemig Celular; 72% dos

entrevistados já foram clientes da Telemig Celular, sendo atualmente, clientes da Tim Maxitel.

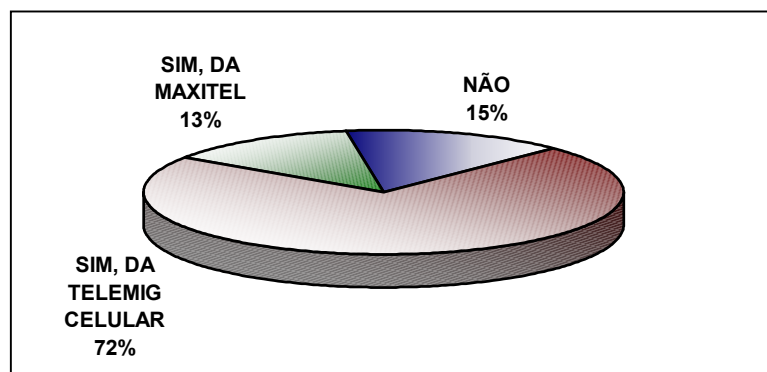


Figura 20 – Número de respondentes que já foram clientes de outra operadora

4.3.4 Motivo pelo qual o cliente mudou de operadora

Os dados da tabela 3 nos mostram que o principal motivo que fez com que 47,9% dos respondentes mudassem de operadora de telefonia celular foram as tarifas oferecidas pela operadora concorrente. Em segundo lugar, os planos tarifários oferecidos, que são mais condizentes com a realidade de 46% dos respondentes. Em terceiro lugar, está a área de cobertura: para 44,2% dos respondentes, o motivo que os levou a mudar de operadora é o fato de a outra empresa possuir uma área de cobertura mais abrangente. Já 40,5% dos respondentes consideraram as promoções realizadas pela operadora concorrente como um dos principais motivos que os fizeram mudar de operadora. Os demais itens convênio da operadora com a empresa na qual trabalha, troca de celular ou porque ganhou o celular representam 5,55 %, e os não respondentes, 14,8% dos entrevistados.

Tabela 3 – Motivo pelo qual o cliente mudou de operadora

	<i>FREQUÊNCIA</i>	<i>PERCENTUAL</i>
A OPERADORA ATUAL OFERECE TARIFAS MAIS BAIXAS	78	47,9
A OPERADORA ATUAL OFERECE PLANOS MAIS ADEQUADOS À MINHA REALIDADE	75	46
MAIOR ÁREA DE COBERTURA	72	44,2
PROMOÇÃO REALIZADA PELA MINHA OPERADORA ATUAL	66	40,5
CONVÊNIO DA OPERADORA COM A EMPRESA ONDE TRABALHO	3	1,85
GANHO O CELULAR	3	1,85
TROCA DE CELULAR	3	1,85
NR	24	14,8
SUBTOTAL	163	100,0
NÃO SE APLICA	29	
TOTAL	192	

4.3.5 Fatores que são considerados no momento da decisão de trocar de operadora

A tabela 4 apresenta os principais motivos que fariam os clientes que nunca foram clientes de outra empresa de telefonia celular mudar de operadora.

Observa-se que 18 (62%) dos respondentes consideram o preço como elemento decisivo no momento da escolha, ou seja, se outra operadora oferecesse preços/tarifas mais acessíveis, mudariam de empresa. Em segundo lugar, vem a área de cobertura como fator decisivo com 14 (48,3%) respondentes. O item planos mais adequados à realidade do cliente vem em terceiro lugar, com 11 (38%) respondentes.

Tabela 4 – Motivos que levariam os clientes a trocar de operadora

	<i>FREQUÊNCIA</i>	<i>PERCENTUAL</i>
A OUTRA OPERADORA OFERECER TARIFAS MAIS BAIXAS	18	62
A OUTRA OPERADORA OFERECER PLANOS MAIS ADEQUADOS À MINHA REALIDADE	11	38
A OUTRA OPERADORA POSSUIR MAIOR ÁREA DE COBERTURA	14	48,3
A OUTRA OPERADORA OFERECER ALGUM TIPO DE PROMOÇÃO	9	31,1
DISPONIBILIZAR APARELHOS	1	3,6
POSSIBILIDADE DE EFETUAR LIGAÇÃO FORA DA ÁREA DE COBERTURA	1	3,6
NÃO ESTÁ SATISFEITO COM A EMPRESA	1	3,6
OFERTA MELHOR DO APARELHO	1	3,6
NR	18	62,2
SUBTOTAL	29	100,0
NÃO SE APLICA	163	
TOTAL	192	

4.3.6 Percepção dos clientes quanto aos atributos oferecidos pelas operadoras analisadas

Verifica-se uma diferença de apenas 3,6% na opinião dos entrevistados sobre os planos oferecidos pelas duas operadoras. Os demais entrevistados, 37 (19,3%), não vêem diferença entre os planos oferecidos pelas empresas citadas.

Quanto à área de cobertura das operadoras celulares de Minas Gerais, 120 respondentes (62,5%) consideram que a Telemig Celular tem a maior cobertura de sinal.

Verifica-se que 34,9% dos respondentes consideram que a Tim Maxitel tem os melhores preços/tarifas e 28,6% dos respondentes não sabem qual das duas operadoras tem os melhores preços.

Para 31,8% dos respondentes, as duas empresas de telefonia celular de Minas Gerais são equivalentes quanto à preocupação com o seu cliente; 29,7% consideram que a Tim Maxitel se preocupa mais com seus clientes do que a

Telemig Celular e 26,6% consideram que a Telemig Celular se preocupa mais com seus clientes do que a Tim Maxitel.

Quanto ao atendimento, 32,3% dos respondentes acham que as duas empresas têm a mesma qualidade; 29,2% dos respondentes consideram que a Tim Maxitel tem o melhor atendimento e 24,5% dos entrevistados consideram que a Telemig Celular tem o melhor atendimento.

Tabela 5 – Análise das empresas de telefonia celular pelos clientes

	TELEMIG CELULAR	TIM MAXITEL	SÃO IGUAIS	NS	TOTAL GERAL
POSSUI MELHORES PLANOS	48 25%	55 28,6%	37 19,3%	52 27,1%	192 100,0%
POSSUI MAIOR ÁREA DE COBERTURA	120 62,5%	30 15,6%	10 5,2%	32 16,7%	192 100,0%
POSSUI MELHOR ATENDIMENTO	47 24,5%	56 29,2%	62 32,3%	27 14,1%	192 100,0%
POSSUI MELHORES PREÇOS	33 17,2%	67 34,9%	37 19,3%	55 28,6%	192 100,0%
PREOCUPA-SE MAIS COM O SEU CLIENTE	51 26,6%	57 29,7%	61 31,8%	23 12%	192 100,0%

4.3.7 O ciclo de vida dos clientes

Foi solicitado que os clientes indicassem o tipo de plano tarifário que possuíam, de onde se identificou que 56% dos entrevistados possuem planos pré-pago e 44% planos pós-pago das operadoras analisadas.

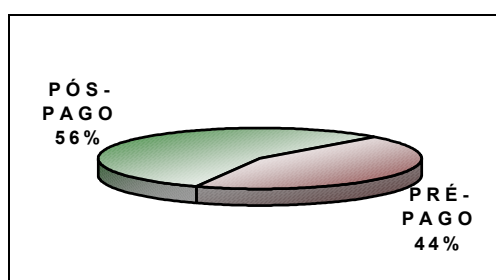


Figura 21 – Percentual de clientes por Plano Tarifário

A figura 22 mostra há quanto tempo os entrevistados são clientes das operadoras citadas. Observa-se que 32,8% estão na operadora de telefonia

celular há menos de um ano; 47,4% estão na operadora da qual são clientes atuais há mais de um ano e menos de três anos.

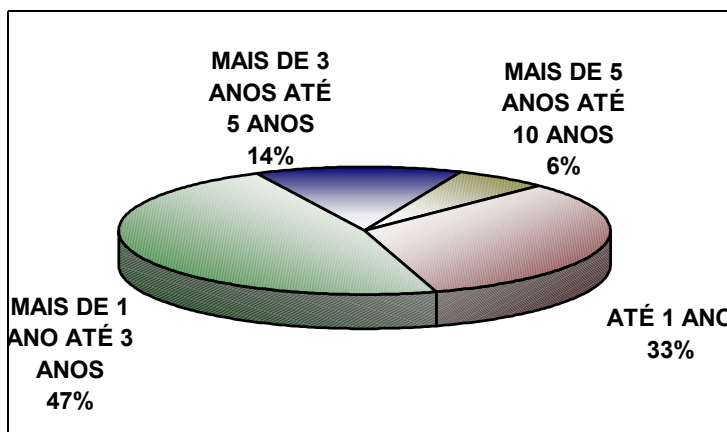


Figura 22 – Tempo no qual o cliente está na operadora

A figura 23 indica que, para a grande maioria dos entrevistados, o serviço de telefonia móvel celular é de grande importância em sua vida diária. Para 47,9% dos entrevistados, o serviço foi considerado muito importante; 27,6% consideram o serviço importante; 16,7% dos respondentes consideram o serviço com uma importância média em sua rotina.

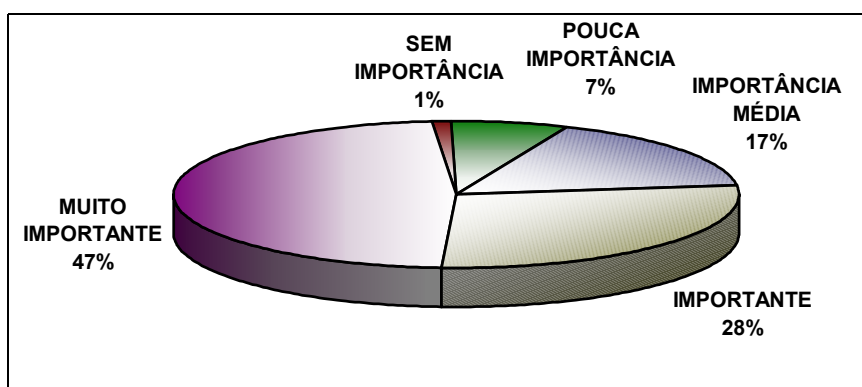


Figura 23 - Graus de importância do serviço

4.3.8 Atributos X qualidade percebida

A tabela 6 mostra que a confiabilidade no serviço prestado é o atributo de maior importância para os entrevistados (118), representando 61,45% da amostra; a capacidade da operadora de transmitir segurança, em segundo lugar (71), representando 36,98% da amostra; em terceiro lugar, a prontidão na resposta (57), representando 29,7% da amostra; a personalização no atendimento (45), em quarto lugar, representando 23,44% da amostra; por último, a aparência física das lojas (60), representando 31,25% da amostra.

Tabela 6 - Ordenação de atributos de importância para o cliente

	1º	2º	3º	4º	5º
APARÊNCIA FÍSICA DAS AGÊNCIAS DA OPERADORA DE TELEFONIA CELULAR COM A QUAL TRABALHO	52	38	19	23	60
CONFIABILIDADE DO SERVIÇO	27,08%	19,8%	9,89%	11,98%	31,25%
	118	45	13	10	6
	61,45%	23,43%	6,8%	5,2%	3,12%
PRONTIDÃO NA RESPOSTA	70	41	57	18	6
	36,45%	21,35%	29,7	9,38%	3,12%
CAPACIDADE DA OPERADORA DE TELEFONIA CELULAR COM A QUAL TRABALHO DE TRANSMITIR SEGURANÇA PARA O CLIENTE	64	71	28	22	7
	33,34%	36,98%	14,59%	11,45%	3,64%
PERSONALIZAÇÃO DO ATENDIMENTO	58	40	26	45	23
	30,20	20,84%	13,54%	23,44%	11,98%

4.4 QUALIDADE PERCEBIDA PELOS EXECUTIVOS DA OPERADORA DE TELEFONIA CELULAR TIM MAXITEL

4.4.1 Dados dos entrevistados

a) Empresa na qual trabalha

A pesquisa foi aplicada para os executivos da Tim Maxitel, de onde o retorno de questionários devidamente preenchidos foi de 100%. Não foram aplicados questionários na Telemig Celular pelos motivos expostos no Capítulo 4.5

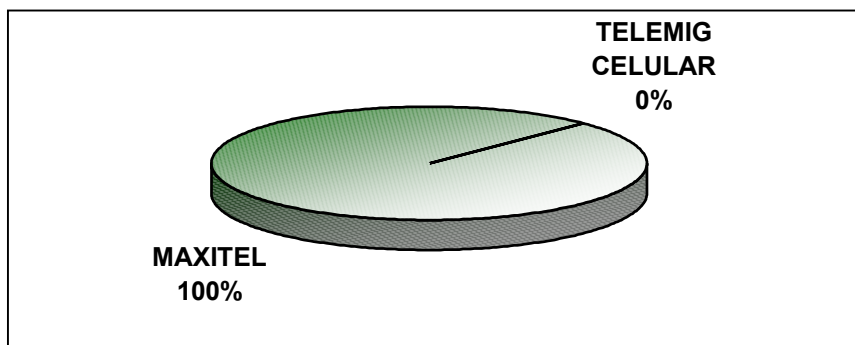


Figura 24 – Empresa na qual o executivo entrevistado trabalha

b) Tempo no qual o executivo trabalha na empresa

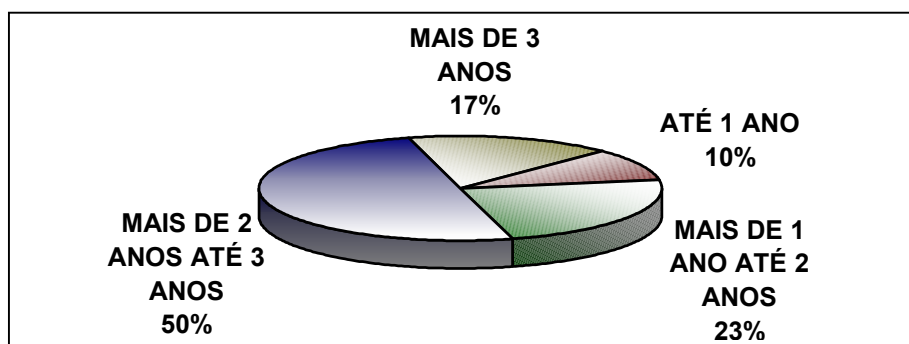


Figura 25– Tempo no qual o executivo trabalha na empresa

c) Cargo do entrevistado

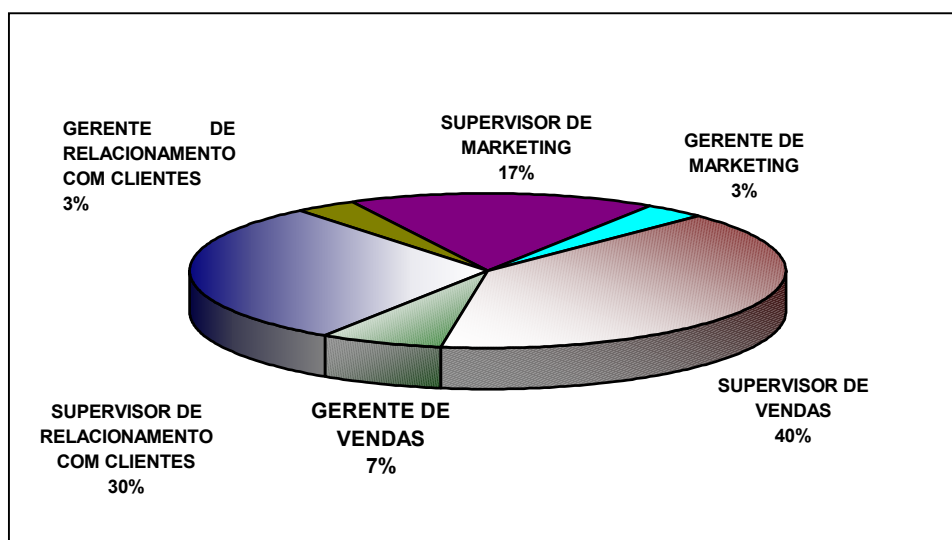


Figura 26 – Cargo do executivo entrevistado

Os cargos mais incidentes foram os de Supervisor de Vendas (40%), Supervisor/ Coordenador de Relacionamento com Clientes (30%), e Supervisor de Marketing (17%); Gerente de Vendas (7%), Gerente de Marketing (3%) e Gerente de Relacionamento com clientes (3%). Esse fato já era esperado, uma vez que a pesquisa foi aplicada para esse público em especial.

4.4.2 Percepção dos executivos da Tim Maxitel quanto à satisfação dos clientes em relação à operadora Telemig Celular

Cerca de 50% dos executivos consideram que os clientes da empresa estão satisfeitos com os serviços prestados, julgando boa a qualidade geral da empresa; 40% dos executivos consideram que os clientes estão muito satisfeitos com os serviços prestados pela operadora, classificando a empresa como ótima; apenas 10% dos entrevistados acreditam que a visão do cliente quanto aos serviços prestados pela Tim Maxitel é regular e nenhum dos entrevistados considera que a empresa seja julgada ruim ou péssima, numa avaliação geral da qualidade de seus serviços.

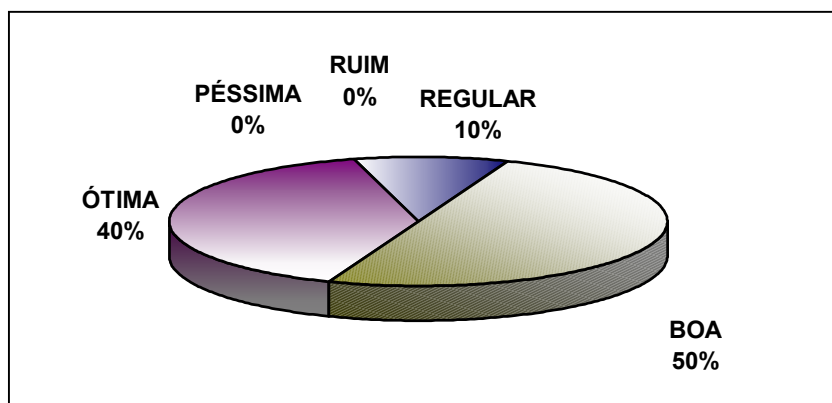


Figura 27 – Percepção dos executivos entrevistados quanto à satisfação dos clientes

4.4.3 Análise do *churn* dos clientes nas operadoras de Telefonia Móvel Celular sob a ótica dos executivos da Tim Maxitel

Segundo 53,4% dos executivos da Tim Maxitel, o principal fator que julgam como o responsável pelos cancelamentos de contrato dos clientes com a empresa são as promoções realizadas pela outra operadora; 33,2% dos executivos acreditam que o principal motivo do churn da empresa seja a área de cobertura e os convênios da outra operadora com as empresas onde os clientes trabalham. Já 10% dos executivos atribuem a saída dos clientes ao fato de a outra operadora oferecer planos mais adequados à realidade dos mesmos. 3,4% dos entrevistados atribuem a saída voluntária do cliente às tarifas oferecidas pela empresa concorrente.

Tabela 7 – Análise do *churn* sob a ótica dos executivos entrevistados

	<i>FREQUENCIA</i>	<i>PERCENTUAL</i>
A OUTRA OPERADORA OFERECE TARIFAS MAIS BAIXAS	1	3,4
A OUTRA OPERADORA OFERECE PLANOS MAIS ADEQUADOS À REALIDADE DO CLIENTE	3	10
MAIOR ÁREA DE COBERTURA	5	16,6
PROMOÇÕES REALIZADAS PELA OUTRA OPERADORA	16	53,4
CONVÊNIO DA OUTRA OPERADORA COM A EMPRESA ONDE O CLIENTE TRABALHA	5	16,6
TOTAL	30	100

Outro ponto a ser considerado na análise dos questionários aplicados para os executivos da Tim Maxitel é com relação ao motivo que eles acreditam ser, hoje, o ponto mais crítico da empresa no que se refere à possibilidade de perda de clientes atuais para a empresa concorrente.

A grande maioria dos entrevistados, 36,6%, considera o problema referente aos erros em conta como fator crítico. Para 23,3% dos respondentes, a oferta de aparelhos subsidiados por parte da concorrente. Cerca de 16,6% dos executivos consideram o preço da outra operadora. Os demais, 23,5%, consideram respectivamente, a possibilidade de a concorrente oferecer planos que o cliente acredite serem mais adequados à sua realidade, algum tipo de

promoção oferecido pela outra operadora, a outra empresa possuir maior área de cobertura e a possibilidade de o cliente efetuar ligações fora da área de cobertura da Tim Maxitel, como pontos críticos para a manutenção do cliente na empresa.

Tabela 8 – Percepção dos executivos entrevistados sobre os motivos que os clientes analisam no momento de trocar de operadora

	<i>FREQUENCIA</i>	<i>PERCENTUAL</i>
A OUTRA OPERADORA OFERECER TARIFAS MAIS BAIXAS	5	16,6
A OUTRA OPERADORA OFERECER PLANOS MAIS ADEQUADOS À REALIDADE DO CLIENTE	3	10
A OUTRA OPERADORA POSSUIR MAIOR ÁREA DE COBERTURA	1	3,4
A OUTRA OPERADORA OFERECER ALGUM TIPO DE PROMOÇÃO	2	6,7
DISPONIBILIZAR APARELHOS	7	23,3
POSSIBILIDADE DE EFETUAR LIGAÇÃO FORA DA ÁREA DE COBERTURA	1	3,4
ERROS NAS CONTAS	11	36,6
TOTAL	30	100

4.4.4 Percepção dos executivos da Tim Maxitel quanto aos atributos oferecidos pelas operadoras analisadas

Um outro ponto importante questionado aos executivos entrevistados, diz respeito aos atributos das duas operadoras de telefonia celular de Minas Gerais.

Para 90 % dos executivos da Tim Maxitel, a operadora possui os melhores planos de serviço. Apenas 6,7% consideram que a Telemig Celular possua os melhores planos, e 3,3% não sabem qual das operadoras tem os melhores planos de serviço.

Para 63,4% dos respondentes, a Telemig Celular possui a maior área de cobertura celular; 23,3% acreditam que a Tim Maxitel possua a maior área de

cobertura, e 10% consideram as duas empresas iguais. Os demais 3,3% não sabem.

Quanto ao atendimento, 83,4% dos executivos consideram o atendimento da Tim Maxitel como o melhor, e 13,3% consideram que as duas são iguais neste quesito.

Para o quesito preços, 96,7% dos respondentes consideram que a Tim Maxitel tem os melhores preços, e apenas 3,3% responderam que os da Telemig Celular são os melhores.

Para o último quesito, a resposta foi unânime, por parte dos executivos, quanto à empresa que mais se preocupa com seus clientes: para 100% dos entrevistados, a Tim Maxitel é a empresa que mais se preocupa com os clientes.

Tabela 9 – Percepção dos executivos entrevistados dos atributos oferecidos pelas operadoras analisadas

	<i>TELEMIG CELULAR</i>	<i>MAXITEL</i>	<i>SÃO IGUAIS</i>	<i>NS</i>	<i>TOTAL GERAL</i>
POSSUI OS MELHORES PLANOS	2 6,7%	27 90%	1 3,3%	0 0%	30 100%
POSSUI A MAIOR ÁREA DE COBERTURA	19 63,4%	7 23,3%	3 10%	1 3,3%	30 100%
POSSUI O MELHOR ATENDIMENTO	0 0%	25 83,4%	4 13,3%	1 3,3%	30 100%
POSSUI OS MELHORES PREÇOS	0 0%	29 96,7%	1 3,3%	0 0%	30 100%
PREOCUPA-SE MAIS COM O SEU CLIENTE	0 0%	30 100%	0 0%	0 0%	30 100%

4.4.5 Atributos X qualidade percebida

De acordo com os entrevistados, o atributo mais importante é a confiabilidade no serviço prestado pela empresa, 83,4%. Em segundo lugar, a prontidão na

resposta, com 43,4% de respostas. Em seguida, 50% dos entrevistados acreditam que a capacidade da operadora de transmitir segurança para o cliente esteja em terceiro lugar de importância para os clientes. A personalização do atendimento, em quarto lugar, onde 40% dos executivos entrevistados acreditam que este atributo esteja num grau de importância médio. A aparência física das agências da operadora de telefonia celular na qual trabalham está em quinto lugar, com 46,8% das opiniões.

Tabela 10 – Classificação dos atributos versus qualidade percebida na visão dos executivos entrevistados

	1º	2º	3º	4º	5º
APARÊNCIA FÍSICA DAS AGÊNCIAS DA OPERADORA DE TELEFONIA CELULAR NA QUAL TRABALHO	1 3,3%	2 6,6%	2 6,6%	11 36,7%	14 46,8%
CONFIABILIDADE DO SERVIÇO	25 83,4%	3 10%	1 3,3%	1 3,3%	0 0%
PRONTIDÃO NA RESPOSTA	10 33,3%	13 43,4%	5 16,7%	1 3,3%	1 3,3%
CAPACIDADE DA OPERADORA DE TELEFONIA CELULAR NA QUAL TRABALHO DE TRANSMITIR SEGURANÇA PARA O CLIENTE	5 16,7%	8 26,7%	15 50%	1 3,3%	1 3,3%
PERSONALIZAÇÃO DO ATENDIMENTO	8 26,7%	5 16,7%	3 10%	12 40%	2 6,6%

4.5 Conclusão da pesquisa

Este relatório apresenta os resultados da pesquisa que identificou, na prática, os fatores que são considerados pelo cliente como primordiais para sua satisfação, em grau de importância. Apresenta também a visão da empresa prestadora de serviços, sua percepção diante do serviço prestado, do cliente e da concorrência.

Como limitação do trabalho, cabe destacar a impossibilidade de aplicação do questionário na outra empresa analisada – Telemig Celular. Por alegações de proteção das informações da empresa, os questionários não foram recebidos para preenchimento.

Considerando que as duas empresas atuais têm um processo de relacionamento com os clientes e estrutura física semelhantes e, devido ao tempo exigido para a finalização do trabalho, optou-se por considerar as respostas dos executivos da Tim Maxitel como gerais e expandir a análise para o mercado mineiro de Telefonia Celular.

Finalizando a pesquisa, foram anexados, sob o título de apêndice I e apêndice II, os questionários aplicados para os clientes das duas empresas analisadas e o aplicado para os executivos da Tim Maxitel.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

5.1 Introdução

Depois de apresentados os dados da pesquisa, passou-se a analisar os principais resultados e confrontá-los, procurando avaliar a percepção do cliente quanto aos serviços prestados pela sua operadora de telefonia celular e da empresa concorrente bem como a visão da empresa sobre a satisfação e a percepção do seu cliente quanto aos serviços oferecidos pela operadora concorrente.

Buscou-se, então, analisar os aspectos considerados como essenciais pelos clientes no que se refere à qualidade do serviço prestado, a satisfação, as características que os levam à insatisfação e à mudança de prestadora de serviço, assim como os *gaps* existentes entre a percepção do cliente e do fornecedor de serviços para, posteriormente, apresentarem-se e discutirem-se formas de minimizá-los.

5.2 Análise do *churn* dos clientes nas operadoras de telefonia móvel celular de Minas Gerais

Com a busca incessante de aumento de receita, as empresas de telecomunicações têm despendido grandes esforços para reduzir o cancelamento a patamares aceitáveis.

O cancelamento é composto por dois tipos:

- Cancelamento de clientes inadimplentes
- Cancelamento de clientes que migram para outra operadora.

O cancelamento por inadimplência não é objeto de análise deste trabalho, por isso analisaremos somente o cancelamento ocasionado pela mudança de operadora celular.

O cancelamento solicitado pelo cliente representa um dos pontos mais críticos para as operadoras. Quando esse volume atinge percentuais elevados, indica que a empresa está perdendo mercado por falta de um posicionamento ou pela ação mais efetiva da concorrência. Essa perda representa uma diminuição imediata de receita e um aumento dos custos para captação de novos clientes no mercado.

No caso das operadoras analisadas, podemos verificar, na figura 20 que, de uma amostra de 192 clientes, 163 (85%) migraram de operadora nos últimos anos. Apenas 29 (15%) se mantiveram fiéis à operadora da qual são clientes, o que comprova a ausência de uma política mais agressiva de relacionamento e de retenção das operadoras com seus atuais clientes. Isso também, se verifica quando se observa a tabela 3, que apresenta os motivos pelos quais os clientes entrevistados mudaram de operadora nos últimos anos.

É interessante observar que a empresa Telemig Celular (operadora da banda A) é pioneira em telefonia móvel celular em Minas Gerais, estando no mercado de celular desde 1995. A empresa da banda B, Tim Maxitel, começou a operar em 1998. Verificou-se que essas empresas não têm tido um trabalho eficaz de retenção de seus clientes, pois o percentual do *churn* é considerável nas duas empresas.

Será feita uma análise mais criteriosa sobre os motivos que são considerados pelos clientes no momento em que decidem trocar de operadora. O principal motivo pelo qual os clientes estão migrando de operadora é o valor das tarifas: 78 (47,9%) respondentes consideraram o preço como elemento principal no momento da decisão de mudar de operadora; em seguida, 75 (46%) dos respondentes afirmaram que o motivo da migração de operadora se deu pelo

fato de a escolhida oferecer planos mais adequados à sua realidade; 72 (44,2%) respondentes consideraram a área de cobertura como elemento principal na escolha da nova operadora com a qual iriam trabalhar.

É importante considerar que a garantia de um crescimento auto-sustentável de receita está em ações de fidelização dos clientes da operadora. No caso das operadoras analisadas, observa-se um processo muito incipiente da Tim Maxitel no que se refere a ações de Fidelização. A operadora Telemig Celular tem um programa de Fidelização já desenvolvido, porém não está atendendo aos anseios dos clientes-alvo.

É preciso que as duas operadoras desenvolvam estratégias como:

- Desenvolver novos produtos e serviços mais especializados para atender a todos os perfis de clientes;
- Identificar o perfil do cliente para adequá-lo ao plano correto;
- Promover ações efetivas de fidelização para aumentar o relacionamento com o cliente.

Através dessas estratégias, as operadoras devem buscar um maior contato com os clientes e uma maior adequação dos serviços oferecidos às suas necessidades para conseguirem reduzir o cancelamento e aumentar o tempo de vida do cliente na empresa.

O aspecto do cancelamento impacta a receita das operadoras de duas formas:

- Pela diminuição do número de clientes
- Pela variação da receita média por cliente.

A variação da receita média por cliente será negativa caso os clientes cancelados tenham receita acima da média da operadora. Será positiva quando a receita dos cancelados estiver abaixo da média dos clientes remanescentes da operadora, o que causa um aumento da rentabilidade por cliente (ARPU).

No entanto, para ambos os casos, a receita global das empresas vem reduzindo em função da diminuição do número de clientes. O tratamento desse assunto, portanto, é vital para garantir a receita das empresas analisadas.

5.3 Análise do ciclo de vida dos clientes

A partir desta etapa, procurou-se analisar o comportamento dos clientes durante seu ciclo de vida nas empresas de telefonia celular de Minas Gerais.

É interessante observar que, de acordo com a figura 21, 56,3% dos entrevistados têm planos pós-pago (planos de conta mensal) e 43,8% dos entrevistados possuem planos pré-pago (planos sem conta mensal), o que vem demonstrar que o perfil dos clientes está sendo alterado: estão buscando planos de longo prazo.

Se os dados da figura 21 forem comparados com os da figura 22, pode-se observar que os clientes migram de operadora, em sua grande maioria, após o encerramento de um ano de contrato com ela, o que pode ser justificado devido ao termo aditivo de prestação de serviço que o cliente assina juntamente com o contrato de prestação de serviços com as operadoras de telefonia celular em Minas Gerais, onde o cliente é “Fidelizado” pelo prazo de 12 meses a contar da data de assinatura do contrato de prestação de serviços.

Durante esse prazo, caso o cliente venha a solicitar o cancelamento de seu contrato com a operadora, deverá pagar uma multa de rescisão contratual.

A operadora de telefonia celular Tim Maxitel implantou o sistema de cobrança de multa rescisória para os casos de cancelamento do contrato de prestação de serviços, no final do ano de 2001, fato esse que contribuía, juntamente com os demais fatores, para elevar o número de cancelamentos de contrato de prestação de serviços a pedido de seus clientes em menos de um ano de

serviço. Pode-se verificar, na figura 28, que esse número reduziu-se no primeiro trimestre de 2002, de acordo com dados fornecidos pela empresa.

Mês	Quantidade
Outubro/01	6520
Novembro/01	6235
Dezembro/01	5314
Janeiro/02	3560
Fevereiro/02	3155
Março/02	2198

Figura 28 - Número de contratos cancelados a pedido de clientes da operadora Tim Maxitel

Esse elevado número de cancelamento de contratos por solicitação dos clientes mostra que as empresas precisam rever os benefícios oferecidos e o valor agregado de seus serviços, pois, o ciclo de vida dos clientes nas empresas dura, em média, um ano. Após encerrar o prazo de carência exigido no contrato, rescindem e migram para a outra operadora. Isso vem demonstrar que o custo de mudança é extremamente baixo depois de vencido o prazo de carência do contrato.

Um outro ponto importante a ser observado é que o número de cancelamentos de contratos, apesar de estar diminuindo nos últimos meses, ainda é elevado, o que vem demonstrar uma possível insatisfação dos clientes com a operadora citada.

5.4 Atributos X qualidade percebida

Para cada entrevistado, os atributos têm um valor diferente. Alguns representam um benefício maior para um cliente e, para outro, um benefício menor.

O atributo referente à confiabilidade no serviço prestado é o de maior valor para os clientes, ao mesmo tempo em que é o mais crítico para as empresas prestadoras de serviço por trabalharem com tecnologia de ponta e sistemas extremamente complexos em um mercado altamente competitivo.

Esse fato é ocasionado por duas características dos serviços: a prestação de serviços é produzida e consumida ao mesmo tempo, sendo o cliente parte ativa do processo de produção; a intangibilidade, que faz com que os critérios para avaliação do serviço sejam menos concretos e mais subjetivos por parte dos clientes.

Quando solicitado aos clientes entrevistados que atribuíssem uma nota de um a cinco para o aspecto relativo aos serviços prestados pelas operadoras de Minas Gerais, a média dos escores ficou em 3,5. Essa média não está dentro do patamar ideal nem muito crítico, o que merece um cuidado extra, por parte das empresas, na busca de uma aproximação da pontuação máxima, uma vez que esse aspecto é considerado como prioritário na análise dos clientes.

Pode-se citar como dificuldades das empresas de telefonia celular para prestar um serviço cem por cento confiável aos clientes: o desempenho de um serviço sem erros em tempo real e a verificação e compreensão dos padrões subjetivos dos clientes.

Sugere-se que as empresas ataquem essas dificuldades como prioridade máxima por serem eles considerados pelos clientes como atributos principais na análise da qualidade do serviço prestado pelas operadoras.

Para tanto, alguns cuidados devem ser tomados:

- Testar e validar inteiramente os serviços, principalmente ao que se refere a alterações de preços, lançamento de novos produtos serviços e promoções;

- Propiciar treinamentos periódicos para os empregados que mantêm um contato direto com o cliente;
- Erigir e alimentar uma infra-estrutura organizacional para o serviço sem erros.

Em segundo lugar de prioridade, vem o atributo referente à capacidade da operadora de transmitir segurança, o que está diretamente ligado ao aspecto de garantia; ao atendimento dos empregados e às informações prestadas por eles.

Mais uma vez, destaca-se a necessidade das empresas de propiciar mais treinamentos para os atendentes, o que é reforçado pelo fato de o setor de telefonia se caracterizar como uma área de alta tecnologia na qual o número de informações e serviços disponíveis vem crescendo de forma considerável.

Posteriormente, em terceiro lugar de importância para os clientes, encontra-se o aspecto prontidão, que se refere à boa vontade dos atendentes ao servir os clientes.

É importante que as empresas dêem prioridade à contratação de pessoas qualificadas e que possuam alguma experiência no atendimento a clientes. Ao mesmo tempo torna-se primordial a implantação de sistemas de CRM e Data Base, que possibilite um atendimento mais personalizado e individualizado para cada cliente.

As duas operadoras de telefonia celular de Minas Gerais já implantaram sistemas de relacionamento com clientes: a Telemig Celular trabalha com a ferramenta de “*front end*” conhecida como Vantive, e a Tim Maxitel com o Clarify, permitindo ao atendente visualizar o perfil do cliente no momento do atendimento, incluindo consumo médio, motivo das últimas ligações, comportamento de pagamento, plano de serviço que o cliente possui e dados cadastrais.

O que se observa no cenário do mercado de telefonia celular, de uma forma geral, é que o número de informações é muito grande para que o atendente consiga assimilá-las, num curto período de tempo, além das constantes mudanças nesse mercado.

As operadoras, hoje, por exemplo, buscam novos serviços para garantir a fonte de renda adicional e, com ela, maior margem de manobra. Um artigo titulado “Serviços Subsidiados”, da revista *Frequência* (maio/junho 2001), cita que o mercado latino-americano de comunicação sem fio, pelo menos no quesito econômico, é, hoje, um dos mais competitivos do planeta.

A receita média por assinante na região (ou *arpu*, sigla em inglês de Average Revenue Per User), segundo estimativas, é de aproximadamente US\$25. A japonesa – US\$ 89, e a européia – US\$ 37, justificam a necessidade das concessionárias latino-americanas de buscar novas vias para gerar receita e oferecer serviços de maior apelo mais rapidamente.

Isso impacta diretamente o atendimento ao cliente, pois, com um número cada vez maior de serviços oferecidos, opções de planos tarifários e pacotes de serviços agregados, torna-se mais difícil assimilar o número de informações, além de dificultar o entendimento do cliente sobre tantas opções de serviços.

5.5 Análise da qualidade geral percebida pelos clientes nas empresas de Telefonia Móvel Celular de Minas Gerais

Os escores SERVQUAL (médias globais) de cada dimensão e o total estão discriminados na figura 29.

Como se pode ver, o escore final foi de aproximadamente 3,53, indicando que a qualidade geral percebida pelos clientes está pouco acima da esperada. Se esse resultado for transformado em percentual, em relação ao máximo

possível, as empresas terão atingido o patamar de 70.6%, ficando 10.6% acima do nível mínimo aceitável, que é o nível esperado pelos clientes (escore 3): 60% do máximo possível.

Uma outra maneira de ver a mesma realidade é imaginar o escore 3 como ponto de partida, o que coloca as empresas com o escore de 0.53 acima do nível de expectativa mínima dos seus clientes.

DIMENSÃO	ESCORE SERVQUAL
ESTRUTURA FÍSICA (TANGÍVEIS)	3.97
CONFIABILIDADE	3.50
PERSONALIZAÇÃO (EMPATIA)	3.43
PRONTIDÃO DE RESPOSTA (PRESTEZA)	3.39
SEGURANÇA (GARANTIA)	3.38
ESCORE SERVQUAL	3.53

Figura 29 - Escores SERVQUAL por Dimensão e Geral

Tabela 11 – Análise geral da qualidade percebida pelos clientes

VARIÁVEL	Número de clientes					Escore Médio
	MP 1	PE 2	IE 3	ME 4	MM 5	
1. A minha operadora de telefonia celular possui formas de atendimento, que não o pessoal, adequadas (Internet e SAC).	14	23	74	38	43	3.38
2. A aparência física das agências da minha operadora é agradável	0	6	25	67	94	4.30
3. A apresentação dos funcionários da minha operadora é excelente	8	12	29	69	74	3.98
4. Os materiais associados ao serviço (como panfletos, folders, impressos) possuem uma excelente aparência visual.	3	5	30	65	89	4.21
5. As lojas da operadora estão localizadas em pontos de fácil acesso	10	14	32	46	90	4
6. A minha operadora sempre cumpre o que promete	18	17	53	58	46	3.51
7. A minha operadora se mostra empenhada em resolver meus problemas	26	23	46	58	39	3.32
8. Os serviços prestados são feitos corretamente na primeira vez	20	21	50	62	39	3.41
9. A minha operadora não se atrasa para cumprir o que promete	20	21	54	58	39	3.39
10. Os meus dados cadastrais são corretamente atualizados	12	20	34	44	82	3.85
11. A minha operadora me deixa sempre informado a respeito das informações que necessito	24	20	55	46	47	3.38
12. O atendimento pessoal na agência é sempre rápido	43	41	37	46	25	2.84
13. O atendimento telefônico é sempre rápido	56	33	48	28	27	2.67
14. Os atendentes da minha operadora, pelo telefone, se mostram disponíveis para me prestar o atendimento	19	25	40	62	46	3.47
15. Os atendentes se mostram disponíveis para o atendimento pessoal	25	34	41	50	42	3.26
16. Os atendentes da minha operadora fornecem informações precisas	14	24	41	60	53	3.59
17. A quantidade de funcionários para o atendimento é adequada	29	35	48	47	33	3.10
18. A operadora possui grande quantidade de pontos de venda de cartões telefônicos	14	13	27	48	90	3.97
19. Sempre que necessito, encontro os cartões telefônicos nos pontos de venda da minha operadora de telefonia celular	21	16	28	48	79	3.77
20. O acesso a minha operadora pela internet é eficiente	21	29	39	52	51	3.43
21. O acesso da minha operadora pelo telefone é eficiente	33	30	42	45	42	3.17
22. A minha operadora tem se aprimorado quanto à tecnologia	6	10	26	73	77	4.07
23. Os atendentes da minha operadora me dão segurança	12	20	52	58	50	3.59
24. Eu me sinto seguro, em relação a minha operadora, ao fazer alguma transação pessoalmente	12	20	37	69	54	3.69
25. Eu me sinto seguro, em relação a minha operadora ao fazer alguma transação de forma automática (telefone, Internet).	15	24	57	56	40	3.43
26. Os funcionários têm competência para responder a questionamentos	15	18	49	71	39	3.53
27. Sinto-me seguro em pagar os valores cobrados na minha conta	49	25	33	49	36	2.99
28. Como cliente, confio em que os créditos do meu cartão de telefone celular são debitados corretamente	34	36	35	59	28	3.06
29. Os funcionários da minha operadora são corteses e atenciosos	11	16	34	69	62	3.81
30. Os funcionários da minha operadora me dão uma atenção pessoal	19	28	48	53	44	3.39
31. O horário de funcionamento das formas automatizadas (telefone, internet) é suficiente para as minhas necessidades	16	12	39	57	68	3.78
32. Os atendentes fornecem um atendimento personalizado	12	27	53	52	48	3.51
33. Os atendentes demonstram real interesse pelos meus problemas	22	31	59	56	24	3.15
34. Os funcionários cuidam dos meus problemas e necessidades específicos	25	41	61	51	14	2.94

MP: Muito Pior que o Esperado
ME: Melhor que o Esperado

PE: Pior que o esperado

IE: Igual ao Esperado
MM: Muito Melhor que o esperado

A figura 30 apresenta as estatísticas descritivas referentes a cada um dos 34 itens da escala SERVQUAL modificada.

Na primeira coluna, são descritas e enumeradas as variáveis na mesma ordem em que aparecem nos questionários.

Na segunda coluna, onde são relacionadas as médias dos escores obtidos, quatro variáveis apresentam desempenho médio abaixo do esperado (escore 3) pelos respondentes:

- A variável 12 - O atendimento pessoal na agência é sempre rápido, com média 2.84
- A variável 13 - O atendimento telefônico é sempre rápido, com média 2.67
- A variável 27 – Como cliente, sinto-me seguro em pagar os valores cobrados em minha conta telefônica, média de 2.99 e;
- A variável 34 - Os funcionários da minha operadora de telefonia celular cuidam dos meus problemas e necessidades específicos, cuja média ficou em 2.94.

Embora as médias dessas variáveis estejam acima do padrão estabelecido, há maiores divergências entre os clientes em relação aos aspectos a elas associados.

A terceira coluna da figura 30 indica que, com maior frequência, os respondentes apontaram a percepção de qualidade dentro de suas expectativas.

Na quarta coluna, são registradas as menores notas (escores) atribuídas pelos clientes às variáveis em análise. As variáveis que receberam a nota mínima do questionário (nota 1) merecem destaque, pois tal nota significa estarem muito abaixo do esperado pelos clientes que assim as marcaram.

VARIÁVEIS	MED	MODA	MIN	MAX
1. A minha operadora possui formas de atendimento, que não o pessoal, adequadas (Internet e SAC)	3.38	3	1	5
2. A aparência física das agências da minha operadora celular é agradável	4.30	3	2	5
3. A apresentação pessoal dos funcionários da minha operadora é excelente	3.98	3	1	5
4. Os materiais associados ao serviço (como panfletos, folders, impressos) possuem uma excelente aparência visual.	4.21	3	1	5
5. As lojas da minha operadora estão localizadas em pontos de fácil acesso	4	3	1	5
6. A minha operadora de telefonia celular sempre cumpre o que promete	3.51	3	1	5
7. A minha operadora se mostra empenhada em resolver meus problemas	3.32	3	1	5
8. Os serviços prestados são feitos corretamente na primeira vez	3.41	3	1	5
9. A minha operadora não se atrasa para cumprir o que promete	3.39	3	1	5
10. Os meus dados cadastrais são corretamente atualizados.	3.85	3	1	5
11. A minha operadora me deixa informado a respeito das informações que necessito.	3.38	3	1	5
12. O atendimento pessoal na agência é sempre rápido.	2.84	3	1	5
13. O atendimento telefônico é sempre rápido.	2.67	3	1	5
14. Os atendentes, pelo telefone, se mostram disponíveis para me prestar o atendimento.	3.47	3	1	5
15. Os atendentes se mostram disponíveis para prestar o atendimento pessoal.	3.26	3	1	5
16. Os atendentes da minha operadora fornecem informações precisas.	3.59	3	1	5
17. A quantidade de funcionários para o atendimento pessoal é adequada.	3.10	3	1	5
18. A minha operadora possui grande quantidade de pontos de venda de cartões telefônicos.	3.97	3	1	5
19. Sempre que necessito, encontro os cartões telefônicos nos pontos de venda.	3.77	3	1	5
20. O acesso a minha operadora de telefonia celular pela internet é eficiente.	3.43	3	1	5
21. O acesso da minha operadora de telefonia celular pelo telefone é eficiente.	3.17	3	1	5
22. A minha operadora tem se aprimorado no que diz respeito à tecnologia.	4.07	3	1	5
23. Os atendentes da minha operadora de telefonia celular me dão segurança.	3.59	3	1	5
24. Eu me sinto seguro, em relação a minha operadora, ao fazer alguma transação pessoalmente.	3.69	3	1	5
25. Eu me sinto seguro, em relação a minha operadora, ao fazer alguma transação de forma automática (telefone, Internet).	3.43	3	1	5
26. Os funcionários possuem competência para responder a questionamentos.	3.53	3	1	5
27. Como cliente, sinto-me seguro em pagar os valores cobrados na conta .	2.99	3	1	5
28. Confio em que os créditos do meu cartão celular são debitados corretamente.	3.06	3	1	5
29. Os funcionários da minha operadora são corteses e atenciosos.	3.81	3	1	5
30. Os funcionários da minha operadora me dão uma atenção pessoal.	3.39	3	1	5
31. O horário de funcionamento das formas automatizadas de acessar a minha operadora (telefone, internet) é suficiente para as minhas necessidades.	3.78	3	1	5
32. Os atendentes fornecem um atendimento personalizado.	3.51	3	1	5
33. Os atendentes demonstram real interesse pelos meus problemas.	3.15	3	1	5
34. Os funcionários cuidam dos meus problemas e necessidades específicos.	2.94	3	1	5

Figura 30 – Estatísticas descritivas referentes aos itens analisados

Quase todas as variáveis receberam a nota mínima, com exceção da variável 2 (a aparência física das agências da minha operadora de telefonia celular é agradável), o que, por si só, já é um indicador negativo. Se cotejarmos essas notas mínimas com as médias obtidas pelas mesmas variáveis, chegaremos

aos resultados da figura 32 que apresenta uma ordenação decrescente de variáveis que obtiveram notas insatisfatórias.

É claro que o registro de uma única nota faria a variável entrar para o rol acima. Assim, a média da variável foi considerada para efeito da hierarquização.

Na última coluna, o registro das maiores notas atribuídas pelos respondentes indica que todas as variáveis receberam a nota máxima (5).

Os resultados da figura 31 serão a seguir, cotejados com os números dos figuras 32 e 33, que complementarão a base de análise.

A figura 32 apresenta os percentuais e as frequências com que os clientes assinalaram as notas mais baixas: 1 (para muito abaixo do esperado) e 2 (para abaixo do esperado), ou seja, os percentuais e as frequências com que os respondentes indicaram que percebem os serviços das operadoras de telefonia móvel celular de Minas Gerais com qualidade abaixo de suas expectativas.

A própria figura é, assim, uma hierarquização de prioridades a serem dadas pela direção das empresas para analisar e sanar os problemas associados às variáveis escalonadas.

Ordem	Variável	Descrição
1 ^a	13	O atendimento telefônico é sempre rápido
2 ^a	27	Como cliente, sinto-me seguro em pagar os valores cobrados na minha conta de telefone celular.
3 ^a	12	O atendimento pessoal na agência é sempre rápido
4 ^a	28	Como cliente, confio em que os créditos do meu cartão de telefone celular são debitados corretamente.
5 ^a	21	O acesso da minha operadora de telefonia celular pelo telefone é eficiente
6 ^a	17	A quantidade de funcionários para o atendimento pessoal é adequada
7 ^a	7	A minha operadora de telefonia celular se mostra empenhada em resolver meus problemas
8 ^a	15	Os atendentes da minha operadora de telefonia celular se mostram disponíveis para prestar o atendimento pessoal
9 ^a	34	Os funcionários da minha operadora de telefonia celular cuidam dos meus problemas e necessidades específicos
10 ^a	11	A minha operadora me deixa sempre informado a respeito das informações que necessito
11 ^a	33	Os atendentes da minha operadora de telefonia celular demonstram real interesse pelos meus problemas
12 ^a	19	Sempre que necessito, encontro os cartões telefônicos nos pontos de venda da minha operadora de telefonia celular
13 ^a	20	O acesso da minha operadora de telefonia celular pela internet é eficiente
14 ^a	8	Os serviços prestados pela minha operadora de telefonia celular são feitos corretamente na primeira vez
15 ^a	9	A minha operadora de telefonia celular não se atrasa para cumprir o que promete
16 ^a	14	Os atendentes da minha operadora, pelo telefone, se mostram disponíveis para me prestar o atendimento
17 ^a	30	Os funcionários da minha operadora de telefonia celular me dão uma atenção pessoal
18 ^a	6	A minha operadora de telefonia celular sempre cumpre o que promete
19 ^a	31	O horário de funcionamento das formas automatizadas de acessar a minha operadora (telefone, internet) é suficiente para as minhas necessidades
20 ^a	25	Eu me sinto seguro em relação a minha operadora de telefonia celular ao fazer alguma transação de forma automática (telefone, Internet)
21 ^a	26	Os funcionários da minha operadora de telefonia celular possuem competência para responder questionamentos
22 ^a	1	A minha operadora de telefonia celular possui formas de atendimento, que não o pessoal, adequadas (Internet e SAC)
23 ^a	16	Os atendentes da minha operadora de telefonia celular fornecem informações precisas
24 ^a	18	A minha operadora de telefonia celular possui grande quantidade de pontos de venda de cartões telefônicos
25 ^a	32	Os atendentes da minha operadora de telefonia celular fornecem um atendimento personalizado
26 ^a	24	Eu me sinto seguro em relação a minha operadora de telefonia celular ao fazer alguma transação pessoalmente
27 ^a	23	Os atendentes da minha operadora de telefonia celular me dão segurança
28 ^a	10	Os meus dados cadastrais são corretamente atualizados
29 ^a	29	Os funcionários da minha operadora de telefonia celular são corteses e atenciosos
30 ^a	5	As lojas da minha operadora estão localizadas em pontos de fácil acesso
31 ^a	3	A apresentação pessoal dos funcionários da minha operadora de telefonia celular é excelente
32 ^a	22	A minha operadora de telefonia celular tem se aprimorado no que diz respeito à tecnologia
33 ^a	4	Os materiais associados ao serviço (como panfletos, folders, impressos) possuem uma excelente aparência visual

Figura 31 – Ordenação das variáveis que obtiveram alguma nota mínima

Examinando mais detidamente a figura e associando cada variável à dimensão a que pertence na escala SERVQUAL, chegou-se aos resultados da figura 33, onde a ordem de prioridade corresponde à posição crítica ocupada pela variável, apontada na primeira coluna.

A análise dos números apresentados pela figura 33 revela que:

- Os aspectos relacionados com as instalações físicas, prédios e materiais de comunicação (dimensão Estrutura Física) foram os que melhores performances apresentaram, ocupando suas últimas posições, e
- Os aspectos mais problemáticos (mais críticos), que ocupam as primeiras posições, pertencem às dimensões personalização e prontidão na resposta.

Os aspectos críticos apontados como prioritários adquirem um relevo muito maior quando se analisa a importância relativa das dimensões da SERVQUAL.

Embora todas sejam importantes, justamente a confiabilidade e a prontidão nas respostas são aquelas consideradas pelos clientes como as mais importantes dimensões, qualquer que seja o ramo ou tipo de serviço investigado (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1988 e ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY, 1990).

É importante destacar que a dimensão personalização no atendimento se refere à consideração e atenção individualizada que a empresa presta aos seus clientes. Essa dimensão é o ponto crítico das empresas analisadas e merece total atenção das diretorias.

Variável	%	Nº de clientes
13. O atendimento telefônico é sempre rápido	44,2	75
34. Os funcionários da minha operadora de telefonia celular cuidam dos meus problemas e necessidades específicos	34,4	66
12. O atendimento pessoal na agência é sempre rápido	42,7	64
33. Os atendentes da minha operadora de telefonia celular demonstram real interesse pelos meus problemas	27,6	53
17. A quantidade de funcionários para o atendimento pessoal é adequada	31,3	50
7. A minha operadora de telefonia celular se mostra empenhada em resolver meus problemas	25,5	49
30. Os funcionários da minha operadora de telefonia celular me dão uma atenção pessoal	24,5	47
11. A minha operadora me deixa sempre informado a respeito das informações que necessito	22,9	44
21. O acesso da minha operadora de telefonia celular pelo telefone é eficiente	26,2	43
8. Os serviços prestados pela minha operadora de telefonia celular são feitos corretamente na primeira vez	21,3	41
9. A minha operadora de telefonia celular não se atrasa para cumprir o que promete	21,3	41
25. Eu me sinto seguro em relação a minha operadora de telefonia celular ao fazer alguma transação de forma automática (telefone, Internet)	20,3	39
32. Os atendentes da minha operadora de telefonia celular fornecem um atendimento personalizado	20,4	39
1. A minha operadora de telefonia celular possui formas de atendimento, que não o pessoal, adequadas (Internet e SAC)	19,3	37
27. Como cliente, sinto-me seguro em pagar os valores cobrados na minha conta de telefone celular	33,4	36
6. A minha operadora de telefonia celular sempre cumpre o que promete	18,3	35
26. Os funcionários da minha operadora de telefonia celular possuem competência para responder a questionamentos	17,2	33
10. Os meus dados cadastrais são corretamente atualizados	16,7	32
23. Os atendentes da minha operadora de telefonia celular me dão segurança	16,7	32
24. Eu me sinto seguro em relação a minha operadora de telefonia celular ao fazer alguma transação pessoalmente	16,7	32
14. Os atendentes da minha operadora, pelo telefone, se mostram disponíveis para me prestar o atendimento	17,5	30
16. Os atendentes da minha operadora de telefonia celular fornecem informações precisas	17,7	30
28. Como cliente, confio em que os créditos do meu cartão de telefone celular são debitados corretamente	35,7	30
31. O horário de funcionamento das formas automatizadas de acessar a minha operadora (telefone, internet) é suficiente para as minhas necessidades	14,6	28
29. Os funcionários da minha operadora de telefonia celular são corteses e atenciosos	14	27
15. Os atendentes da minha operadora de telefonia celular se mostram disponíveis para prestar o atendimento pessoal	17,3	26
5. As lojas da minha operadora estão localizadas em pontos de fácil acesso	12,5	24
20. O acesso a minha operadora de telefonia celular pela internet é eficiente	17,9	21
3. A apresentação pessoal dos funcionários da minha operadora de telefonia celular é excelente	10,5	20
19. Sempre que necessito, encontro os cartões telefônicos nos pontos de venda da minha operadora de telefonia celular	13,3	19
22. A minha operadora de telefonia celular tem se aprimorado no que diz respeito à tecnologia	8,3	16
18. A minha operadora de telefonia celular possui grande quantidade de pontos de venda de cartões telefônicos	8,6	14
4. Os materiais associados ao serviço (como panfletos, folders, impressos) possuem uma excelente aparência visual	4,2	8
2. A aparência física das agências da minha operadora de telefonia celular é agradável	3,1	6

(100% = 192 clientes)

Figura 32 - Casos Críticos: Variáveis que receberam notas 1 e 2

Posição Crítica	Variável	Dimensão: Escala SERVQUAL
1 ^a	13. O atendimento telefônico é sempre rápido	Prontidão na resposta
2 ^a	34. Os funcionários da minha operadora de telefonia celular cuidam dos meus problemas e necessidades específicos	Personalização
3 ^a	12. O atendimento pessoal na agência é sempre rápido	Prontidão na resposta
4 ^a	33. Os atendentes da minha operadora de telefonia celular demonstram real interesse pelos meus problemas	Personalização
5 ^a	17. A quantidade de funcionários para o atendimento pessoal é adequada	Prontidão na resposta
6 ^a	7. A minha operadora de telefonia celular se mostra empenhada em resolver meus problemas	Confiabilidade
7 ^a	30. Os funcionários da minha operadora de telefonia celular me dão uma atenção pessoal	Personalização
8 ^a	11. A minha operadora me deixa sempre informado a respeito das informações que necessito	Prontidão na resposta
9 ^a	21. O acesso da minha operadora de telefonia celular pelo telefone é eficiente	Prontidão na resposta
10 ^a	8. Os serviços prestados pela minha operadora de telefonia celular são feitos corretamente na primeira vez	Confiabilidade
11 ^a	9. A minha operadora de telefonia celular não se atrasa para cumprir o que promete	Confiabilidade
12 ^a	25. Eu me sinto seguro em relação a minha operadora de telefonia celular ao fazer alguma transação de forma automática (telefone, Internet)	Segurança
13 ^a	32. Os atendentes da minha operadora de telefonia celular fornecem um atendimento personalizado	Personalização
14 ^a	1. A minha operadora de telefonia celular possui formas de atendimento, que não o pessoal, adequadas (Internet e SAC)	Estrutura Física
15 ^a	27. Como cliente, sinto-me seguro em pagar os valores cobrados na minha conta de telefone celular.	Segurança
16 ^a	6. A minha operadora de telefonia celular sempre cumpre o que promete	Confiabilidade
17 ^a	26. Os funcionários da minha operadora de telefonia celular possuem competência para responder a questionamentos	Segurança
18 ^a	10. Os meus dados cadastrais são corretamente atualizados	Confiabilidade
19 ^a	23. Os atendentes da minha operadora de telefonia celular me dão segurança	Segurança
20 ^a	24. Eu me sinto seguro em relação a minha operadora de telefonia celular ao fazer alguma transação pessoalmente	Segurança
21 ^a	14. Os atendentes da minha operadora, pelo telefone, se mostram disponíveis para me prestar o atendimento.	Prontidão na resposta
22 ^a	16. Os atendentes da minha operadora de celular fornecem informações precisas	Prontidão na resposta
23 ^a	28. Como cliente, confio em que os créditos do meu cartão de telefone celular são debitados corretamente.	Segurança
24 ^a	31. O horário de funcionamento das formas automatizadas de acessar a minha operadora (telefone, internet) é suficiente para as minhas necessidades	Personalização
25 ^a	29. Os funcionários da minha operadora celular são corteses e atenciosos	Personalização
26 ^a	15. Os atendentes da minha operadora de telefonia celular se mostram disponíveis para prestar o atendimento pessoal	Prontidão na resposta
27 ^a	5. As lojas da minha operadora estão localizadas em pontos de fácil acesso	Estrutura Física
28 ^a	20. O acesso a minha operadora de telefonia celular pela internet é eficiente	Prontidão na resposta
29 ^a	3. A apresentação pessoal dos funcionários da minha operadora de telefonia celular é excelente	Estrutura Física
30 ^a	19. Sempre que necessito, encontro os cartões telefônicos nos pontos de venda da minha operadora de telefonia celular	Prontidão na resposta
31 ^a	22. A minha operadora celular tem se aprimorado no que diz respeito à tecnologia	Prontidão na resposta
32 ^a	18. A minha operadora de telefonia celular possui grande quantidade de pontos de venda de cartões telefônicos	Prontidão na resposta
33 ^a	4. Os materiais associados ao serviço (como panfletos, folders, impressos) possuem uma excelente aparência visual	Estrutura Física
34 ^a	2. A aparência física das agências é agradável	Estrutura Física

Figura 33 - Escalonamento das Variáveis

Considerando, então, os dados das figuras 30 a 33, o que se conclui é que a pesquisa aponta no sentido de que as empresas de telefonia móvel celular de Minas Gerais precisam examinar, com urgência e na ordem abaixo, os fatores relacionados, principalmente, às variáveis:

- 13. O atendimento telefônico é sempre rápido;
- 34. Os funcionários da minha operadora de telefonia celular cuidam dos meus problemas e necessidades específicos;
- 12. O atendimento pessoal na agência é sempre rápido;
- 33. Os atendentes da minha operadora de telefonia celular demonstram real interesse pelos meus problemas;
- 17. A quantidade de funcionários para o atendimento pessoal é adequada
- 7. A minha operadora de telefonia celular se mostra empenhada em resolver meus problemas.

5.6 Análise da qualidade geral percebida pelos clientes X a percepção dos executivos da operadora – Tim Maxitel

A partir desta etapa, o objetivo foi o de verificar os *gaps* existentes entre a percepção dos executivos de uma das empresas analisadas e a percepção dos clientes.

De modo geral, os entrevistados acham que este setor é relativamente novo e está passando por um processo de aprendizagem constante. As empresas estão cientes da necessidade de melhorias em seus processos, principalmente no que se refere ao relacionamento com os clientes e no desenvolvimento de políticas de aumento da satisfação e do oferecimento de valores agregados a eles. Por sua vez, os clientes exigem cada vez mais das operadoras no que diz respeito à qualidade do serviço prestado, ao atendimento personalizado e serviços mais competitivos e compatíveis com suas necessidades diárias. Nesta etapa, diante das dificuldades de se aplicar o questionário para os executivos das duas operadoras de Minas Gerais, optou-se por aplicar

somente para os executivos da Tim Maxitel e generalizar os resultados, uma vez que o perfil e as ações de mercado das duas empresas são muito semelhantes.

5.6.1 Percepção dos executivos da Tim Maxitel x clientes quanto à satisfação em relação às operadoras de telefonia celular de Minas Gerais

Neste bloco, com base no resultado das duas pesquisas aplicadas, procurou-se comparar a percepção dos clientes versus a percepção da empresa Tim Maxitel quanto à satisfação dos clientes no mercado de telefonia celular de Minas Gerais, apresentando e analisando os *gaps* existentes. A tabela 12 apresenta um comparativo entre a visão dos clientes e a dos executivos entrevistados.

O resultado apresentado na tabela 12 aponta vários *gaps* existentes entre como os clientes percebem as empresas de Telefonia Celular de Minas Gerais e como os executivos da Tim Maxitel acreditam que os clientes as percebam.

Em termos gerais, os gerentes e supervisores acreditam que os clientes perceberiam um nível de qualidade, na dimensão Estrutura Física, superior ao que perceberam realmente. É provável que, em decorrência desse fato, não se preocupem em suprir as expectativas dos clientes, negligenciando pontos importantes para a satisfação deles, clientes.

O único aspecto da dimensão que os gerentes e supervisores acreditaram que os clientes perceberiam um nível de qualidade inferior ao que perceberam na realidade foi a localização das lojas, que os executivos acham que estejam em pontos de difícil acesso para os clientes. Entretanto, os clientes atribuíram uma média 4 para esse quesito.

Tabela 12 – Comparativo da percepção da qualidade do serviço pelo cliente e pela empresa

AFIRMATIVAS SOBRE A QUALIDADE GERAL PERCEBIDA		MÉDIA DAS NOTAS (^)		
		CLIENTE	EMPRESA	GAP
ASPECTOS DE ESTRUTURA FÍSICA	A minha operadora de telefonia celular possui formas de atendimento, que não o pessoal, adequadas (Internet e SAC).	3,38	4,8	1,42
	A aparência física das agências da minha operadora de telefonia celular é agradável	4,3	4,9	0,6
	A apresentação pessoal dos funcionários da minha operadora de telefonia celular é excelente	3,98	4,7	0,72
	Os materiais associados ao serviço (como panfletos, folders, impressos) possuem uma excelente aparência visual.	4,2	4,3	0,1
	As lojas da minha operadora estão localizadas em pontos de fácil acesso	4	2,7	1,3
ASPECTOS DE CONFIABILIDADE	A minha operadora de telefonia celular sempre cumpre o que promete	3,5	4,7	1,2
	A minha operadora de telefonia celular se mostra empenhada em resolver meus problemas	3,3	4,3	1
	Os serviços prestados pela minha operadora de telefonia celular são feitos corretamente na primeira vez	3,4	3,06	0,34
	A minha operadora não se atrasa para cumprir o que promete	3,39	4,13	0,74
	Os meus dados cadastrais são corretamente atualizados	3,85	2,73	1,12
ASPECTOS DE PRONTIDÃO NA RESPOSTA	A minha operadora me deixa sempre informado a respeito das informações que necessito	3,38	4,46	1,08
	O atendimento pessoal na agência é sempre rápido	2,84	4	1,16
	O atendimento telefônico é sempre rápido	2,67	3,86	1,19
	Os atendentes da minha operadora, pelo telefone, se mostram disponíveis para me prestar o atendimento.	3,47	4,9	1,43
	Os atendentes da minha operadora de telefonia celular se mostram disponíveis para prestar o atendimento pessoal	3,26	4,96	1,7
	Os atendentes fornecem informações precisas.	3,59	4,53	0,94
	A quantidade de funcionários para o atendimento pessoal é adequada	3,1	3	0,1
	A operadora possui grande quantidade de pontos de venda de cartões telefônicos	3,97	4,73	0,76
	Sempre que necessito, encontro os cartões telefônicos nos pontos de venda	3,77	4,97	1,2
	O acesso a minha operadora de telefonia celular pela internet é eficiente	3,43	4,57	1,14
	O acesso da minha operadora de telefonia celular pelo telefone é eficiente	3,17	3,4	0,23
	A minha operadora tem se aprimorado no que diz respeito à tecnologia	4,07	5	0,93
	Os atendentes da minha operadora de telefonia celular me dão segurança	3,59	4,7	1,11
	Eu me sinto seguro em relação a minha operadora ao fazer transação pessoalmente	3,69	4,8	1,11
	Eu me sinto seguro em relação a minha operadora de telefonia celular ao fazer alguma transação de forma automática (telefone, Internet).	3,43	4	0,57
ASPECTOS DE SEGURANÇA	Os funcionários da minha operadora de telefonia celular possuem competência para responder a questionamentos	3,53	4,83	1,3
	Como cliente, sinto-me seguro em pagar os valores cobrados na minha conta	2,99	4	1,01
	Como cliente confio em que os créditos do meu cartão são debitados corretamente	3,06	4,56	1,5
	Os funcionários da minha operadora são corteses e atenciosos	3,8	5	1,2
	Os funcionários da minha operadora de telefonia celular me dão uma atenção pessoal	3,39	4,96	1,57
ASPECTOS DE PERSONALIZAÇÃO	O horário de funcionamento das formas automatizadas de acessar a minha operadora (telefone, internet) é suficiente para as minhas necessidades	3,78	4,96	1,18
	Os atendentes da minha operadora de telefonia celular fornecem um atendimento personalizado	3,5	4,83	1,33
	Os atendentes da minha operadora de telefonia celular demonstram real interesse pelos meus problemas	3,15	4,86	1,71
	Os funcionários da minha operadora de telefonia celular cuidam dos meus problemas e necessidades específicos	2,94	4,96	2,02

(*) corresponde à média aritmética das notas atribuídas a cada afirmativa.

Os demais itens que compõem o aspecto Estrutura Física apresentam uma variação que merece ser analisada por parte dos executivos, uma vez que a média obtida da percepção dos clientes está abaixo da média obtida pela percepção dos executivos entrevistados, ou seja, os clientes classificam o aspecto estrutura física numa média geral de 3,97 e os executivos, 4,3. Apesar da diferença entre as médias representar apenas 0,33, é muito importante que a empresa trabalhe no sentido de melhorar a pontuação quanto a esse aspecto, já que esse atributo é a forma de o cliente visualizar a qualidade do serviço prestado, pois é de fácil mensuração.

O aspecto referente à confiabilidade apresenta um *gap* preocupante para as empresas no item “a operadora sempre cumpre o que promete”: na avaliação dos clientes, representa uma média de 3,5 enquanto os executivos entrevistados atribuem-lhe uma média de 4,7. É indispensável que as empresas repensem sua atuação no mercado, buscando melhorar seu contato com os clientes e procurando cumprir as promessas feitas, no tempo aprazado e, caso não seja possível, que dê a resposta no menor espaço de tempo após a promessa de cumprimento. A média para o cliente está um pouco acima do limite mínimo aceitável de satisfação – três. Caso as empresas analisadas não desenvolvam um plano de ação para maximizar a satisfação desses clientes quanto ao cumprimento do prometido, certamente conviverão, durante muito tempo, com a alternância de seus clientes entre as duas operadoras existentes, pois o principal atributo considerado por eles no momento da decisão de mudar de operadora é o da confiabilidade, e as empresas apresentam esse indicador muito próximo da média mínima aceitável.

Por outro lado, os executivos da empresa entrevistada acreditam que o nível de satisfação de seus clientes quanto aos itens desse atributo esteja em torno de 3,8. Observa-se uma pequena diferença entre a percepção dos clientes e a percepção dos executivos da empresa entrevistada quanto ao atributo confiabilidade. De qualquer forma, é preciso que os executivos revejam suas análises de mensuração da satisfação dos clientes nos aspectos relacionados

à confiança no serviço prestado e na empresa com a qual mantêm um relacionamento.

O atributo de prontidão na resposta apresenta um *gap* em torno de 0,43 entre a percepção dos clientes e da empresa quanto à boa vontade por parte dos atendentes para servir os consumidores e para fornecer um atendimento com presteza. A média atribuída pelos clientes está em torno de 3,94, um pouco acima do mínimo aceitável; porém, na concepção dos executivos entrevistados, a média deste atributo é 4,36.

Sugere-se que as empresas revejam sua posição, pois, conforme a bibliografia, esse aspecto, hoje, é considerado diferencial competitivo, por estar relacionado ao atendimento diferenciado, aos momentos mágicos dos clientes e principalmente por ser intangível e pessoal, torna-se difícil a imitação pela concorrência.

Destacam-se dois itens neste aspecto que merecem uma análise mais criteriosa por parte das empresas - a agilidade no atendimento pessoal nas agências e o atendimento telefônico - por apresentarem os maiores *gaps* e por estarem abaixo do limite mínimo aceitável por parte dos clientes – 2,84 e 2,67, respectivamente. Os executivos atribuem uma média de 4 e 3,86 a eles.

Os maiores *gaps* são verificados no atributo Segurança onde a média da qualidade percebida pelos clientes ficou em torno de 3,4, enquanto os executivos da empresa entrevistada atribuem-lhe uma média de 4,5.

Esse é outro ponto considerado como crítico para as operadoras uma vez que o instrumento de verificação tangível utilizado pelos clientes para analisar a credibilidade e a confiança na empresa é sua conta telefônica (para clientes de planos pós-pago) e os créditos atribuídos (para os clientes de planos pré-pago). Entretanto, esses são os itens da dimensão segurança que apresentam uma maior divergência entre a percepção de qualidade por parte dos

executivos e clientes entrevistados. Os primeiros atribuem uma média 4 para a confiabilidade na conta telefônica dos planos pós-pago e 4,56 para a atribuição correta dos créditos telefônicos para os planos pré-pago. Já os clientes consideram uma média de 2,99 para o item confiança de que os valores cobrados em sua conta telefônica para os planos pós-pago estão corretos e 3,06 de que os créditos atribuídos a seu telefone de planos pré-pago estão corretos.

Para a dimensão personalização no atendimento, verifica-se que o maior *gap* está no atributo que destaca a preocupação dos funcionários em atender às necessidades e problemas específicos dos clientes. A eles os clientes atribuíram uma média de 2,94 e os executivos, 4,96, e o *gap* é 2,02, considerado extremamente alto.

Sugere-se que as empresas repensem sua atuação juntamente aos seus clientes, pois, conforme a bibliografia citada, as empresas devem buscar políticas de relacionamento com seus clientes, procurando atendê-los de forma diferenciada e individualizada, fazendo com que se sintam valorizados, importantes e essenciais para o sucesso do negócio. É preciso que as empresas de telefonia reavaliem suas estratégias de relacionamento com seus clientes, começando pelo atendimento.

5.6.2 Percepção dos executivos da Tim Maxitel quanto aos atributos oferecidos pelas operadoras analisadas

A partir desta etapa, o objetivo foi o de analisar a percepção dos clientes entrevistados versus a percepção dos executivos da empresa Tim Maxitel no que se refere aos principais atributos de cada operadora.

Foi solicitado que o respondente indicasse, na sua opinião, qual das duas operadoras do estado de Minas Gerais possui: os melhores planos, a maior área de cobertura, o melhor atendimento, os melhores preços e qual das duas

se preocupa mais com seu cliente. Com base nesses dados, buscou-se apresentar as distorções entre a percepção dos clientes e a dos executivos entrevistados.

Ao analisar a tabela 13, percebe-se uma distorção entre a percepção dos clientes e a percepção da empresa entrevistada. Para os clientes, as duas operadoras oferecem planos similares, de modo geral eles não percebem grande diferença entre os atuais planos das operadoras analisadas. Verifica-se uma pequena vantagem para a Tim Maxitel na concepção dos clientes – apenas 3,6% - o que pode ser justificado pelo fato de a empresa ter lançado seu novo *portfólio* de planos e serviços em agosto de 2001 e ainda investir uma quantia considerável em divulgação desses novos planos de serviço.

Apenas 6,7% dos executivos entrevistados consideram que a Telemig Celular possui planos melhores que a sua empresa. Diante disso, acredita-se que a empresa entrevistada necessite redefinir sua estratégia de comunicação com o mercado, pois a percepção da empresa não está de acordo com a percepção dos clientes sobre seus planos tarifários e os do concorrente.

Quanto ao atributo referente à área de cobertura oferecida pelas duas operadoras, pode-se verificar que a percepção dos clientes e dos executivos da Tim Maxitel é muito semelhante: mais da metade dos entrevistados consideram que a Telemig Celular tenha a maior área de cobertura, com uma diferença percentual de apenas 0,9. Observa-se que 16,7% dos clientes entrevistados não sabem qual das duas empresas possui a maior área de cobertura.

Outro ponto que merece destaque é que esse atributo deveria ser conhecido por todos os executivos entrevistados, pois trata-se de uma informação disponibilizada a todos os funcionários da empresa e para os clientes via Intranet, site da empresa, etc. O que se verifica é que 36,6% dos executivos da Tim Maxitel não sabem que a operadora Telemig Celular tem a maior área de cobertura em Minas Gerais.

De acordo com dados fornecidos pelas duas empresas, a Telemig Celular possui atualmente 316 localidades atendidas e a Tim Maxitel, 260. Conclui-se, então, que a percepção dos clientes está condizente com o número de localidades atendidas por cada operadora.

A área de cobertura, entretanto, é considerada como um dos principais aspectos analisados pelos clientes no momento de definir sua permanência em uma determinada operadora, 44,2% dos clientes que mudaram de operadora alegaram que o motivo tenha sido o fato de a outra operadora ter uma área de cobertura maior.

Sugere-se que as empresas intensifiquem suas campanhas, procurando esclarecer melhor os clientes sobre as áreas de cobertura de cada uma.

Para o aspecto de melhor atendimento, observa-se um *gap* entre a visão dos executivos da Tim Maxitel: 83,4% dos entrevistados consideram que a empresa tenha um atendimento mais satisfatório para os clientes do que a Telemig Celular, entretanto, na opinião dos clientes, percebe-se que, para a maioria, 32,3%, o atendimento é igual nas duas empresas.

Cerca de 34,9% dos clientes entrevistados e 96,7% dos executivos da empresa consideram que a Tim Maxitel tenha os melhores preços. Mais uma vez, percebe-se um *gap* entre a percepção da empresa e a percepção dos clientes. Como o fator preço é um atributo representativo para o cliente no momento da decisão de compra e da manutenção do cliente na empresa, sugere-se que a TIM Maxitel reveja mais uma vez sua comunicação com o mercado e intensifique o uso de pesquisas de satisfação com seus clientes.

Quanto ao atributo referente à empresa que mais se preocupa com seus clientes, observa-se uma distorção entre as respostas dos entrevistados. 100% dos executivos da Tim Maxitel consideram que a empresa esteja totalmente

voltada para seu cliente, através de políticas de fidelização, de relacionamento e de ações pró-ativas com o intuito de aproximar o cliente da empresa, através de sistemas de CRM, como o Clarify, do uso de Data Base, etc. No entanto, os clientes não têm percebido com a mesma intensidade dos executivos esse “cuidado extra” por parte da empresa: apenas 29,7% dos clientes consideram que a Tim Maxitel esteja mais preocupada com seu cliente do que a Telemig Celular. A maior parte dos clientes entrevistados considera que as duas empresas têm a mesma preocupação com seus clientes – 31,8%.

Tabela 13 - Gaps entre a percepção dos executivos da Tim Maxitel e dos clientes entrevistados

	PERCEPÇÃO	TELEMIG CELULAR (%)	MAXITEL (%)	IGUAIS (%)	NS (%)	TOTAL GERAL (%)
Possui os melhores planos	Cliente	25	28,6	19,3	27,1	100
	Empresa	6,7	90	3,3	0	100
Possui a melhor área de cobertura	Cliente	62,5	15,6	5,2	16,7	100
	Empresa	63,4	23,3	10	3,3	100
Possui o melhor atendimento	Cliente	24,5	29,2	32,3	14,1	100
	Empresa	0	83,4	13,3	3,3	100
Possui os melhores preços	Cliente	17,2	34,9	19,3	28,6	100
	Empresa	0	96,7	3,3	0	100
Preocupa-se mais com seu cliente	Cliente	26,6	29,7	31,8	12	100
	Empresa	0	100	0	0	100

É interessante observar que as duas empresas estão investindo grande parte de sua receita na obtenção de sistemas e na criação de áreas especializadas

na manutenção do cliente na empresa, em aumentar sua participação por cliente, através de políticas de fidelização, retenção, envio de correspondências, ligações ativas, etc, porém os clientes não estão percebendo essa busca de uma maior aproximação por parte das duas empresas analisadas.

5.6.3 Atributos X Qualidade Percebida

De modo geral, a classificação dos atributos tem uma importância similar para os executivos da operadora entrevistada e para os clientes entrevistados. A visão dos executivos entrevistados é a de que os clientes dão uma importância maior aos aspectos relacionados à confiabilidade do serviço prestado, o que é comprovado pelos clientes, fato esse que torna a nota fiscal/fatura (para os que possuem planos pós-pago) e a atribuição dos créditos (para os que possuem planos pré-pago) a principal ferramenta de mensuração, por parte dos clientes, da confiabilidade do serviço prestado pelas operadoras.

Tabela 14 – Ordenação dos atributos em grau de importância para os clientes e para os executivos entrevistados

	ORDENAÇÃO DOS ATRIBUTOS PARA OS CLIENTES					ORDENAÇÃO DOS ATRIBUTOS PARA A EMPRESA				
	1º	2º	3º	4º	5º	1º	2º	3º	4º	5º
1. APARÊNCIA FÍSICA DAS AGÊNCIAS DE MINHA OPERADORA DE TELEFONIA CELULAR	27,08	19,8	9,89	11,98	31,25	3,3	6,6	6,6	36,7	46,8
2. CONFIABILIDADE DO SERVIÇO	61,45	23,43	6,8	5,2	3,12	83,4	10	3,3	3,3	0
3. PRONTIDÃO NA RESPOSTA	36,45	21,35	29,7	9,38	3,12	33,3	43,4	16,7	3,3	3,3
4. CAPACIDADE DA MINHA OPERADORA DE TELEFONIA CELULAR DE ME TRANSMITIR SEGURANÇA	33,34	36,98	14,59	11,45	3,64	16,7	26,7	50	3,3	3,3
5. PERSONALIZAÇÃO DO ATENDIMENTO	30,20	20,84	13,54	23,44	11,98	26,7	16,7	10	40	6,6

Por outro lado, de acordo com informações das duas empresas analisadas, a principal reclamação dos clientes refere-se a erros e dúvidas na conta apresentada para os planos pós-pago e a atribuições indevidas de créditos para os planos pré-pago.

Em grau de importância, percebe-se que, enquanto para o cliente o atributo capacidade da operadora de transmitir confiança está em segundo lugar, para a empresa é a prontidão na resposta. Nesse caso, percebe-se um *gap* entre a visão da empresa e a visão do cliente. Em seguida, os atributos se alteram: a empresa classifica a capacidade da operadora de transmitir confiança em terceiro lugar, e o cliente a prontidão na resposta. Os demais foram classificados da mesma forma pelos clientes e pela empresa.

Esse *gap* entre a percepção da empresa e a do cliente quanto aos atributos mais importantes para cada um demonstra a importância das empresas de reverem sua atuação no mercado, uma vez que o ponto considerado mais importante pelos clientes é exatamente o aspecto mais crítico na prestação de seus serviços.

O que se verifica com base no informado pelos executivos da Tim Maxitel é que os clientes atualmente estão migrando entre as duas empresas alternadamente.

Diante desse fato, torna-se fundamental que sejam analisados os principais motivos que estão fazendo com que os clientes mudem de operadora de telefonia celular alternadamente. É importante que seja analisada a percepção da empresa em paralelo com a visão do cliente para verificarmos se existe algum *gap* entre a percepção de ambos.

Tabela 15 – Percepção dos executivos e a percepção dos clientes quanto aos principais motivos de troca de operadora

	<i>CLIENTE</i>	<i>EMPRESA</i>
A OUTRA OPERADORA OFERECE TARIFAS MAIS BAIXAS	1º	4º
A OUTRA OPERADORA OFERECE PLANOS MAIS ADEQUADOS À REALIDADE DO CLIENTE	3º	3º
MAIOR ÁREA DE COBERTURA	2º	2º
PROMOÇÃO REALIZADA PELA OUTRA OPERADORA	4º	1º

Na tabela 15, pode-se perceber uma distorção em relação à percepção da empresa quanto ao principal motivo que os clientes consideram no momento de trocar de operadora de telefonia celular. Os executivos consideram que as promoções realizadas por outra operadora são o ponto mais considerado pelo cliente em grau de importância. Já o cliente considera como ponto principal, no momento da decisão de mudar de operadora ou não, o valor das tarifas oferecidas pela empresa. Os demais aspectos possuem o mesmo peso.

5.7 Conclusão da análise

A oferta de serviços confiáveis e o relacionamento com os clientes compõem o elenco principal no setor de telecomunicações.

O setor de prestação de serviços de uma forma geral é considerado como uma área cuja finalidade é de difícil mensuração por apresentar, como principal característica, a intangibilidade.

Por outro lado, o setor de telefonia móvel celular é relativamente novo no país e está em fase de evolução e aprimoramento, sendo composto por sistemas complexos tecnologicamente.

Os consumidores, por sua vez, ainda estão experimentando as inovações que essa nova e complexa tecnologia lhes proporciona através de serviços até então desconhecidos e inovadores.

As empresas de telefonia celular de Minas Gerais não são exceção diante desse novo cenário e assim, apresentam fragilidades e dificuldades para se adequarem às exigências cada vez mais maiores dos novos consumidores dessa tecnologia.

Percebe-se que as empresas estão buscando aprimorar-se no relacionamento com seus clientes, porém essa busca ainda não foi percebida por eles, o que vem ocasionando sua insatisfação e perda de confiança nas relações cliente x empresa.

As maiores reclamações dos clientes referem-se aos erros de cobrança por parte das empresas, à demora no tempo de atendimento pessoal, ao atendimento telefônico e à falta de interesse dos funcionários das operadoras em resolver os problemas e necessidades específicas dos clientes. Em geral, os clientes consideram o serviço de telefonia móvel celular muito importante, mas que precisa ser mais bem trabalhado pelas empresas fornecedoras de serviço.

Após analisar os dados, pode-se perceber que os clientes estão razoavelmente satisfeitos com as empresas prestadoras de serviço celular. A percepção está dentro do esperado: nem insatisfeitos nem muito satisfeitos.

Algumas características são consideradas como essenciais no momento de avaliar uma empresa prestadora de serviço: o aspecto da Confiabilidade, por exemplo, foi o de maior importância para os clientes e, em seguida, o aspecto Segurança.

Algumas variáveis foram consideradas como críticas pelos entrevistados, estando abaixo da média esperada, como, por exemplo, o atendimento pessoal na agência, o atendimento telefônico, erros em conta e a falta de interesse dos

atendentes em resolver os problemas e necessidades específicas dos clientes. Todos os itens citados acima apresentaram a média abaixo do esperado.

Os principais motivos que estão fazendo com que os clientes mudem de operadora de telefonia são o preço e os planos oferecidos pela operadora concorrente.

Pode-se observar que as variáveis que receberam do cliente notas abaixo da média esperada estão relacionadas às dimensões prontidão na resposta e segurança, ao mesmo tempo em que essas são consideradas como prioritárias pelos clientes juntamente com a confiabilidade.

Em geral, ainda existem muitas diferenças entre a percepção dos clientes referente à qualidade dos serviços oferecidos a eles e a percepção das empresas quanto aos serviços que estão oferecendo. Pode-se observar que, para os fornecedores de serviço, o aspecto confiabilidade é o de maior importância para os clientes, o que é comprovado por eles, clientes.

Observa-se um *gap* entre a percepção do fornecedor de serviços e os clientes quanto à satisfação dos serviços prestados para a qual, o fornecedor muitas vezes atribuiu uma nota que estava acima da média determinada pelo cliente.

É preciso que as empresas reavaliem sua atuação no mercado e suas prioridades de atuação. É importante buscar um maior contato com os clientes procurando, assim, conhecer melhor suas percepções e insatisfações e levá-los a um nível de satisfação mais elevado.

6 CONCLUSÃO DO TRABALHO

6.1 Considerações Finais

Ao concluir-se este trabalho, é necessário ressaltarem-se alguns fatos relevantes deste estudo: a sua importância para se conhecer a percepção da qualidade de serviços pelos clientes no setor de telecomunicações; sua dimensão e abrangência, quando se propôs confrontar os pontos levantados na revisão bibliográfica com a visão dos clientes e executivos do setor de telefonia móvel celular de Minas Gerais, através de pesquisa por questionário, em campo; o insucesso de se obter dados em uma das empresas prestadoras de serviço móvel celular de Minas Gerais;

O universo da pesquisa compreendeu os usuários do serviço de telefonia móvel celular de Minas Gerais, tendo sido utilizada, para o cálculo de confiabilidade, uma população infinita. Dos 600 questionários aplicados, apenas 192 foram reaproveitados e submetidos à análise estatística, logo trabalhou-se com uma amostra de 192 clientes.

A pesquisadora encontrou muitas dificuldades que merecem destaque, mas que não invalidam a idéia da pesquisa. Analisaram-se os pontos positivos e negativos dessa escolha tendo sido um ponto positivo desta aplicação “corpo a corpo” a garantia de um número maior de questionários retornados, uma vez que o respondente devolveria o questionário para a pesquisadora, logo após o preenchimento, buscando, assim, maximizar o número de questionários respondidos e possibilitando o acesso a um número maior de respondentes em potencial.

Outro aspecto positivo está na qualidade das respostas, pois os respondentes estariam sendo orientados pela pesquisadora.

Na aplicação no centro da cidade, o resultado foi mais negativo, já que as pessoas alegavam que “estavam com pressa” ou “atrasados para o trabalho”. O número de vieses também foi significativo: muitos questionários apresentavam respostas contraditórias, ou não tinham todas as questões respondidas e, em alguns casos, o respondente marcou todas as respostas.

Apesar das dificuldades, vêem-se alcançados os objetivos propostos: avaliar a qualidade percebida pelo cliente, verificar a satisfação dos clientes de telefonia celular, identificar as características que levam os clientes à insatisfação, identificar as características que levam à mudança de prestador de serviço, identificar a percepção do fornecedor de serviços quanto à satisfação do cliente, comparar a percepção do fornecedor de serviços e a do cliente, apontando as diferenças, e apresentar e discutir ações para minimizar os *gaps* encontrados.

A qualidade do serviço percebido pelos clientes das operadoras de telefonia móvel celular foi mensurada, concluindo-se que os clientes estão razoavelmente satisfeitos com o serviço prestado, ou seja, a percepção está dentro da expectativa.

Os escores referentes à percepção dos clientes foram calculados para cada dimensão da escala e cotejados para alicerçar as recomendações de providências a serem tomadas pela empresa a fim de solucionar os problemas críticos apontados, examinando-se, prioritariamente, os aspectos ligados à execução dos serviços corretamente da primeira vez, ao cumprimento das promessas feitas e à disponibilidade dos funcionários em resolver os problemas e necessidades específicas dos clientes, além de testar e validar os valores a serem cobrados nas contas dos clientes antes do faturamento e o lançamento devido dos créditos telefônicos. Esses foram os aspectos considerados como determinantes da insatisfação dos clientes com os serviços prestados pelas operadoras celulares.

Os principais motivos que estão sendo considerados pelos clientes no momento de mudar de operadora são preço e planos ofertados pela empresa concorrente. Isso demonstra que as empresas precisam desenvolver políticas de retenção e fidelização mais eficazes, assim como desenvolver planos mais adequados à realidade dos clientes. Por outro lado, os executivos acreditam que os clientes estão mudando de operadora devido às promoções realizadas pela concorrente.

Observaram-se, na pesquisa, alguns *gaps* entre a percepção dos executivos da Tim Maxitel e seus clientes sobre a operadora concorrente: Telemig Celular, ficando constatado que, na dimensão personalização no atendimento, houve a diferença mais significativa entre as percepções dos clientes e as dos executivos. Estes acreditam que os clientes percebem um nível de qualidade na dimensão personalização no atendimento muito superior ao que ocorre na realidade. Também nesse aspecto foram sugeridas medidas de ajuste e providências pertinentes, no sentido de se concentrarem esforços para a correção dos aspectos personalização no atendimento. Não se deve esquecer que as dimensões prontidão na resposta e segurança receberam dos clientes escores menores que o mínimo aceitável e merecem também atenção especial.

Os pontos mais críticos, de acordo com a percepção dos clientes, referem-se à agilidade no atendimento telefônico e pessoal, aos erros em conta, à atribuição por parte das empresas dos créditos telefônicos para os clientes que possuem planos do sistema pré-pago e ao interesse dos atendentes em cuidar dos problemas e necessidades específicos dos clientes.

Foi analisada também a percepção dos executivos da Tim Maxitel quanto à qualidade dos serviços prestados pela operadora concorrente: Telemig Celular, sendo verificado que grande parte dos executivos da Tim Maxitel não tem conhecimento sobre a área de cobertura celular da empresa na qual trabalha e

da empresa concorrente. Verificou-se também uma significativa diferença entre a percepção dos clientes e a percepção dos executivos da Tim Maxitel sobre qual das duas empresas possui o melhor atendimento e qual se preocupa mais com seus clientes. Também nesse aspecto foram sugeridas medidas no sentido de evitar que o foco das atenções dos executivos se concentre na correção de aspectos que não são tão claramente percebidos pelos clientes e se desvie dos pontos de maior divergência de percepção entre executivos e clientes a respeito da empresa concorrente

Observou-se também que as empresas de telefonia celular de Minas Gerais estão buscando uma maior aproximação com seus clientes através da aquisição de sistemas de banco de dados e de gerenciamento do relacionamento, porém isto não vem sendo percebido pelos clientes. Ao mesmo tempo em que eles desejam manter um vínculo profundo com as empresas, o que é comprovado pelo número dos que adquiriram serviços dos planos pós-pago, apresentam uma alternância significativa entre as duas empresas de telefonia celular de Minas Gerais, comprovando a insatisfação com os serviços prestados e a conseqüente redução de seu ciclo de vida nas empresas.

Outro aspecto identificado é o fato de os clientes trocarem com muita frequência de operadora de telefonia celular, o que comprova que o custo de mudança é muito baixo após vencido o prazo de carência do contrato de tomada de assinatura. Isso é agravado pela não percepção dos clientes de “serviços extras”, adicionais, de valor agregado e pela falta de cumprimento das promessas feitas pelas operadoras.

Por outro lado, comprovou-se também a hipótese de que alguns aspectos têm uma representatividade maior para os clientes sendo essenciais no momento da decisão de se manterem fiéis à empresa, como: confiabilidade, prontidão na resposta e segurança.

Foi, portanto, possível medir as variáveis de acordo com o grau de importância para os clientes, medir o grau de insatisfação dos clientes com essas variáveis, avaliar a percepção do fornecedor quanto à não satisfação. Com base nessas informações, pode-se considerar o modelo como válido.

Finalmente, foram sugeridas revisões das estratégias de marketing nas empresas de telefonia móvel celular de Minas Gerais, através da utilização dos resultados apontados pela pesquisa.

O presente trabalho apresenta, também, contribuições e explicações que levam a compreender melhor os aspectos estratégicos ligados à competitividade e à geração de vantagens competitivas pelas empresas do setor em análise. Por ser um trabalho pioneiro, em Minas Gerais, num setor relativamente novo e em profundas alterações diante de novas tecnologias e entrada de novos concorrentes, espera-se que tenham sido abertos caminhos para novos trabalhos similares e complementares.

6.2 Recomendações para futuros trabalhos

Como ressaltam vários autores citados neste trabalho, o setor de serviços só recentemente tem sido objeto de maiores estudos e análises por parte dos empresários, estudantes e pesquisadores. O setor de Telecomunicações, por sua vez, caracteriza-se por ser um setor extremamente dinâmico, complexo e relativamente novo, sendo poucos os estudos acerca de seus efeitos para o consumidor no que tange à satisfação e confiança por parte do mesmo. Assim, há um longo e vasto caminho a ser percorrido nesse campo do conhecimento, o que significa que muitos estudos poderão e precisam ser feitos a respeito desse tema tão fascinante.

A partir da experiência e do conhecimento adquiridos na consecução deste trabalho, sugere-se que outros sejam elaborados para que o complementem.

O primeiro, e mais imediato, é exatamente um estudo que englobe as duas operadoras de telefonia celular de Belo Horizonte, o que não foi possível neste trabalho devido à não participação dos executivos da Telemig Celular. Os mesmos propósitos de comparações para melhor orientar a compreensão dos clientes e a tomada de decisões que direcione as empresas no sentido de aprimorar a qualidade dos serviços prestados devem ser mantidos.

Por fim, uma última sugestão para estudo é estender este trabalho para as operadoras de outros estados, buscando, assim, uma melhor comparação entre a qualidade percebida por clientes de diferentes regiões do país.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRETCH, Karl. **A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para dentro da empresa.** São Paulo: Pioneira, 1992.

ALMEIDA, Sérgio. **Cliente, Eu não Vivo Sem Você.** Salvador: Casa da Qualidade, 1995.

BERRY, L. Relationship marketing of services: growing interest emerging perspectives. ***Journal of Academy of Marketing Science***, v.23, n.4, 1995. p. 236-245.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real.** São Paulo: Atlas, 2000.

BROWN, T. J., CHURCHILL, Jr. G. A., PETER, J. P. Research Note: improving the measurement of service quality. ***Journal of Retailing***, 69, 127-139, Spring, 1993.

BROWN, Stephen. Evolução dos Conceitos de Marketing. **HSM Management**, São Paulo, v.1, n2, p. 12-14, mar./abr.1997.

CHURCHILL, Jr. Gilbert A, PETER, J. Paul. Marketing, **Criando Valor para os clientes.** São Paulo: Saraiva, 2000.

CORREA, Cristiane. A promessa quebrada. **Exame**, São Paulo, n 22, ed.752, p. 40-46, dez. 2001.

CRONIN, Jr., J. Joseph, TAYLOR, Steven A. Measuring Service Quality: a reexamination and extension. ***Journal of Marketing***, v.56, 55-68, Jul, 1992.

GRONROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do Consumidor.** São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing, análise, planejamento, implementação e controle.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip e ARMASTRONG, G. **Princípios de Marketing.** Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI.** São Paulo: Futura, 2000.

LEMOES, Carlos Eduardo; Kempenich, Mário et al. **Laboratório de Marketing.** São Paulo: Nobel, 1997.

LEVITT, Theodore. **Marketing Myopia**. Harvard Business Review, vol.38 (jul-aug/1960)

LEVITT, Theodore. **A Imaginação de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1985.

MALHOTRA, Naresh K. **Marketing Research: an applied orientation**. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MCKENNA, Regis. As Cinco Regras do Novo Marketing. **HSM Management**, São Paulo, v.5, n.1, p.14-22, set./out.2000.

PARASURAMAN, A., BERRY, L., ZEITHAML, V. Problems and Strategies in Services Marketing. **Journal of Marketing**, pp.33-46, 1985.

PARASURAMAN, A., BERRY, L., ZEITHAML, V. Refinement and Reassessment of the SERQUAL Scale. **Journal of Retailing**, vol.67, number 4, 420-450, New York University, Winter 1991.

PARASURAMAN, A., BERRY, L., ZEITHAML, V. **Serviços de Marketing**. São Paulo: Maltese – Norma, 1992.

PARASURAMAN, A., BERRY, L., ZEITHAML, V. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**, vol. 49 (Fall 1985), 41-50.

PEPPERS, Don, ROGERS, Martha, PINE II. B. J. Personalizar para ganhar. O Marketing personalizado que veio para ficar – com os clientes. **HSM Management**, São Paulo, v.4, n.12, p.18-22, mar./abr.1997.

PEPPERS, Don, ROGERS, Martha, PINE II. B. J. **CRM Series Marketing one-to-one – Um Guia Executivo para Entender e Implantar Estratégias de Customer Relationship Management**. São Paulo: Makron Books, 2001.

PINTO, Solange. **Marketing de Relacionamento. Um Estudo de Caso no Jornal Estado de Minas**. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração, UFMG, Belo Horizonte.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RAPP, S, COLLINS, T. L. **Maximarketing**. São Paulo: McGraw – Hill, 1991.

_____. **5ª Geração do Marketing – maximarketing II.** São Paulo: Mc Graw – Hill, 1991.

_____. **The new maximarketing:** the classic guide to transforming your advertising, promotion, and marketing strategy for the information economy. New York: Makron Mc Graw Hill, 1996.

_____. Muitos para um. **HSM Managenent**, São Paulo, v.3, n.17, p.6-10, nov./dez.1999.

RIBEIRO, Áurea H. P. **Marketing de Relacionamento e Qualidade em Serviço: em busca da satisfação do cliente.** In: Anais do XX ENANPAD Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Área Temática de Marketing, v. Angra dos Reis, set. 1996, 31-45.

ROGERS, Martha, PEPPERS, Don. **CRM Series, Marketing 1 to 1.** São Paulo: Makron Books, 2001.

RUST, Roland T., ZAHORIK, Anthony J., KEININGHAM, Timoty L., **Mensurando o Impacto Financeiro da sua Empresa:** questões para qualidade. São Paulo, Qualitymark, 1993.

SEMENIK, J. Richard, BAMOSSY, J. Gary. **Princípios de Marketing:** uma perspectiva global. São Paulo: Makron Books, 1995.

TEAS, R. Kenneth. Expectations, Performance Evaluation, and Costumers' Perceptions of Quality. **Journal of Marketing**, v.57, 18-34, October, 1993.

SILVA, Carlos. Reclamações no PROCON de Belo Horizonte. **Bodim Semanal – SINTELL/MG, Belo Horizonte**, 31 de janeiro de 2002. n.235.

STONE, Merlin, WOODCOCK, Neil. **Marketing de Relacionamento.** São Paulo: Littera Mundi, 1998.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento:** after marketing. São Paulo: Atlas, 1993.

ZEITHAML, V., PARASURAMAN, A, BERRY, L. **Delivering Quality Service.** New York: Free Press. 1990.

APÊNDICE

APENDICE I

PESQUISA SOBRE QUALIDADE PERCEBIDA NO SETOR DE TELEFONIA MÓVEL CELULAR

**PÚBLICO: CLIENTES DAS DUAS OPERADORAS DE TELEFONIA
CELULAR DE MINAS GERAIS: TIM MAXITEL E
TELEMIG CELULAR**

I – APRESENTAÇÃO

Meu nome é Adriana Pinheiro e sou aluna do curso de mestrado em Engenharia da Produção da UFSC. Este questionário é parte de um estudo que possui meramente objetivo acadêmico. A sua opinião é de suma importância para a concretização desse trabalho. Todas as informações serão utilizadas de maneira agrupada não sendo em nenhum momento identificado o respondente. Desde já, muito obrigada!

II – QUESTÕES

PARTE I

01. Nome da operadora de telefonia celular da qual é cliente:

1. Telemig Celular

2. Maxitel

02. Tipo de plano tarifário que possui:

1. Pós- pago (conta mensal)

2. Pré- pago (cartão)

03. Quanto gasta em média por mês com o seu telefone celular (seja em conta ou em cartão)?

R\$ _____

04. Tempo no qual é cliente da atual operadora:

- | | |
|------------------------------|-------------------------------|
| 1. Até 1 ano | 4. Mais de 5 anos até 10 anos |
| 2. Mais de 1 ano até 3 anos | 5. Mais de 10 anos. |
| 3. Mais de 3 anos até 5 anos | |

05. Cidade na qual mora:

- | | |
|-------------------|--------------|
| 1. Belo Horizonte | 4. Sta Luzia |
| 2. Betim | 5. Juatuba |
| 3. Contagem | 6. Nova Lima |

Outras. Especificar _____

06. Já foi cliente de outra operadora de telefonia celular?

1. Sim, da Telemig Celular 2. Sim, da Maxitel 3. Não (vá para questão 8).

07. (SE JÁ FOI CLIENTE DE OUTRA OPERADORA) Por que mudou de operadora? (Marcar os 3 principais motivos)

1. A operadora atual oferece tarifas mais baixas
2. A operadora atual oferece planos mais adequados à minha realidade
3. Maior área de cobertura
4. Promoção realizada pela minha operadora atual
5. Convênio da operadora com a empresa onde trabalho (planos corporativos)

Outros:

Especificar _____

08. (SE NUNCA FOI CLIENTE DE OUTRA OPERADORA) o que o levaria a mudar de operadora? (Marcar os 3 principais motivos)

1. A outra operadora oferecer tarifas mais baixas
2. A outra operadora oferecer planos mais adequados à minha realidade
3. A outra operadora possuir maior área de cobertura
4. A outra operadora oferecer algum tipo de promoção

Outros:

Especificar _____

9. Em uma escala de 1 a 5, como o (a) Sr (a) avalia a importância de se ter um telefone celular (linha telefônica) sabendo que a nota 1 significa sem importância e a nota 5 muito importante?

1. Sem importância
2. Pouca importância
3. Importante
4. Média importância
5. Muito importante

PARTE II

Para as questões de 10 a 43, assinale com um X a opção que melhor define o seu grau de concordância com as afirmativas. A alternativa 1 significa que a sua percepção do serviço prestado foi MUITO PIOR DO QUE O ESPERADO e a alternativa 5 significa MUITO MELHOR DO QUE O ESPERADO.

BLOCO I: ESTRUTURA FÍSICA DAS AGÊNCIAS

10. A minha operadora de telefonia celular possui formas de atendimento, que não o pessoal, adequado (internet e telefone de atendimento)

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

11. A aparência física das agências da minha operadora de telefonia celular é agradável.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

12. A apresentação pessoal dos funcionários da minha operadora de telefonia celular é excelente.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

13. Os materiais associados ao serviço (como panfletos, folders, impressos) possuem uma excelente aparência visual.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

14. As lojas da minha operadora de telefonia celular estão localizadas em pontos de fácil acesso.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

BLOCO II: CONFIABILIDADE NOS SERVIÇOS PRESTADOS

15. A minha operadora de telefonia celular sempre cumpre o que promete.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

16. A minha operadora de telefonia celular se mostra empenhada em resolver os meus problemas.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

17. Os serviços prestados pela minha operadora de telefonia celular são feitos corretamente na primeira vez.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

18. A minha operadora de telefonia celular não se atrasa para cumprir o que promete.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

19. Os meus dados cadastrais são corretamente atualizados.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

BLOCO III: PRONTIDÃO NA RESPOSTA

20. A minha operadora me deixa sempre informado a respeito das informações que necessito.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

21. O atendimento pessoal na agência é sempre rápido. (se nunca utilizou, deixar em branco).

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

22. O atendimento telefônico é sempre rápido. (se nunca utilizou, deixar em branco).

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

23. Os atendentes de minha operadora, pelo telefone, se mostram disponíveis para me prestar atendimento. (se nunca utilizou, deixar em branco).

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

24. Os atendentes de minha operadora de telefonia celular se mostram disponíveis para me prestar atendimento pessoal. (se nunca utilizou, deixar em branco).

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

25. Os atendentes de minha operadora de telefonia celular fornecem informações precisas.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

26. A quantidade de funcionários para o atendimento pessoal é adequada.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

27. A minha operadora de telefonia celular possui grande quantidade de pontos de venda de cartões telefônicos.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

28. Sempre que necessito, encontro os cartões telefônicos nos pontos de venda da minha operadora de telefonia celular.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

29. O acesso da minha operadora de telefonia celular pela INTERNET é eficiente. (se nunca utilizou, deixar em branco).

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

30. O acesso da minha operadora de telefonia celular pelo TELEFONE é eficiente. (se nunca utilizou deixar em branco).

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

31. A minha operadora de telefonia celular tem se aprimorado continuamente no que diz respeito à tecnologia.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

BLOCO VI: CAPACIDADE DA OPERADORA DE TRANSMITIR SEGURANÇA

32. Os atendentes da minha operadora de telefonia celular me dão segurança.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

33. Eu me sinto seguro, em relação a minha operadora de telefonia celular, ao fazer alguma transação pessoalmente.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

34. Eu me sinto seguro, em relação a minha operadora de telefonia celular, ao fazer alguma transação de forma automática. (Internet, telefone).

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

35. Os funcionários da minha operadora de telefonia celular possuem competência para responder questionamentos.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

36. (Só para quem possui telefone de conta) Como cliente, sinto-me seguro em pagar os valores cobrados em minha conta de telefone celular.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

37. (Só para quem tem telefone de cartão). Como cliente, confio que os créditos do meu cartão de telefone celular são debitados corretamente.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

BLOCO V: PERSONALIZAÇÃO DO ATENDIMENTO

38. Os funcionários da minha operadora de telefonia celular são corteses e atenciosos.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

39. Os funcionários da minha operadora de telefonia celular me dão uma atenção especial.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

40. O horário de funcionamento das formas automatizadas de acessar a operadora (Internet, telefone) é suficiente para as minhas necessidades.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

41. Os atendentes da minha operadora de telefonia celular fornecem um atendimento personalizado.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

42. Os atendentes da minha operadora de telefonia celular demonstram real interesse pelos meus problemas.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

43. Os funcionários da minha operadora de telefonia celular cuidam dos meus problemas e necessidades específicos.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

PARTE III – AVALIAÇÃO GERAL DAS EMPRESAS DE TELEFONIA CELULAR

44. Faça uma avaliação geral da sua operadora de telefonia celular numa escala de 1 a 5 onde 1 é a pior avaliação e 5 a melhor avaliação.

45. Ordene de 1 a 5 os atributos a seguir conforme a importância para o (a) Sr. (a). (1 significa o mais importante e 5 o menos importante)

Atributos

Ordem

- | | |
|---|-------|
| 46. Aparência Física das agências de minha operadora de telefonia celular | _____ |
| 47. Confiabilidade do Serviço | _____ |
| 48. Prontidão na Resposta | _____ |
| 49. Capacidade da minha operadora de telefonia celular de me transmitir Segurança | _____ |
| 50. Personalização do Atendimento | _____ |

46. Marque com um X na coluna da empresa que na sua opinião...

Atributos

TELEMIG CELULAR

MAXITEL

51. Possui os melhores planos
52. Possui a maior área de cobertura

☐
☐
☐
☐

- | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 53. Possui o melhor atendimento | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 54. Possui os melhores preços | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 55. Preocupa-se mais com o seu cliente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

PARTE IV – PERFIL DO ENTREVISTADO

56. Sexo:

- (1) Masculino
- (2) Feminino

57. Faixa Etária:

- (1) De 16 a 17 anos
- (2) De 18 a 24 anos
- (3) De 25 a 29 anos
- (4) De 30 a 34 anos
- (5) De 35 a 39 anos
- (6) De 40 a 49 anos
- (7) Acima de 49 anos

58. Estado Civil

- (1) Solteiro
- (2) Casado
- (3) Desquitado/Divorciado
- (4) Viúvo

59. Grau de Escolaridade

- (1) Analfabeto/ Primário incompleto
- (2) Primário completo/ Ginásio incompleto
- (3) Ginásio completo/ Colegial incompleto
- (4) Colegial completo/ Superior incompleto
- (5) Superior completo
- (6) Pós-graduação ou mestrado.

60. Renda Familiar (somando os rendimentos de todos que moram na minha casa):

- | | |
|---------------------------|---------------------------|
| 1. Até R\$ 262 | 5. De R\$ 1771 a R\$ 2943 |
| 2. De R\$ 263 a R\$ 496 | 6. De R\$ 2944 a R\$ 5554 |
| 3. De R\$ 497 a R\$ 1064 | 7. Mais de R\$ 5555 |
| 4. De R\$ 1065 a R\$ 1770 | 9. Ns/Nr |

61. ABIPEME Perfil Sócio Econômico. Você tem em sua casa.....(se sim) Quantos?

(Atenção à marcação)

CRITÉRIO DE CLASSIFICAÇÃO ECONÔMICA BRASIL

	NT	1	2	3	4	5	6 e+	ESCOLARIDADE (CHEFE DA FAMÍLIA)	
Televisão em cores	0	2	3	4	5	5	5	Analfabeto/Primário Incompleto	00
Vídeo Cassete	0	2	2	2	2	2	2	Primário Completo/Ginásio Incompleto	01
Rádio	0	1	2	3	4	4	4	Ginásio Completo/Colegial Incompleto	02
Banheiro	0	2	3	4	4	4	4	Colegial Completo/Superior Incompleto	03
Automóvel	0	2	4	5	5	5	5	Superior Completo	05
Empregada Mensalista	0	2	4	4	4	4	4		
Aspirador de pó	0	1	1	1	1	1	1		
Máquina de Lavar	0	1	1	1	1	1	1		
Geladeira sem freezer	0	2	2	2	2	2	2		
Geladeira duplex ou freezer	0	3	3	3	3	3	3	SOMA TOTAL	

CLASSE SÓCIO-ECONÔMICA	
1. A1 (30 A 34 PONTOS)	5. C (11 A 16 PONTOS)
2. A2 (25 A 29 PONTOS)	6. D (06 A 10 PONTOS)
3. B1 (21 A 24 PONTOS)	7. E (00 A 05 PONTOS)
4. B2 (17 A 20 PONTOS)	

APENDICE II

PESQUISA SOBRE QUALIDADE PERCEBIDA NO SETOR DE TELEFONIA MÓVEL CELULAR

PÚBLICO: EXECUTIVOS DA OPERADORA DE TELEFONIA CELULAR – TIM MAXITEL

I – APRESENTAÇÃO

Meu nome é Adriana Pinheiro e sou aluna do curso de mestrado em Engenharia da Produção da UFSC. Este questionário é parte de um estudo que possui meramente objetivo acadêmico. A sua opinião é de suma importância para a concretização desse trabalho. Todas as informações serão utilizadas de maneira agrupada não sendo em nenhum momento identificado o respondente. Desde já, muito obrigada!

II – QUESTÕES

01. Nome da operadora de telefonia celular da qual trabalha:

- | | |
|--------------------|------------|
| 1. Telemig Celular | 2. Maxitel |
|--------------------|------------|

02. Há quanto tempo trabalha na operadora:

1. Até um ano
2. Mais de um ano até 2 anos
3. Mais de 2 anos até 3 anos
- b) Mais de 3 anos.

03. Cargo:

1. Supervisor de Vendas
2. Gerente de Vendas
3. Supervisor de Relacionamento com Clientes
4. Gerente de Relacionamento com Clientes
5. Supervisor de Marketing

6. Gerente de Marketing.

04. Dos itens citados abaixo qual você acredita ter sido considerado pelos clientes que mudaram para a outra operadora concorrente? (marcar os três principais motivos)

1. A operadora atual oferece tarifas mais baixas
2. A operadora atual oferece planos mais adequados à minha realidade
3. Maior área de cobertura
4. Promoção realizada pela minha operadora atual
5. Convênio da operadora com a empresa onde trabalho (planos corporativos)

Outros:

Especificar _____

PARTE II

Nesta parte do questionário você deve responder sobre como você acha que seus clientes percebem sua empresa. Para as questões de 10 a 43, assinale com um X a opção que melhor define o seu grau de concordância com as afirmativas. A alternativa 1 significa que a expectativa está MUITO ABAIXO DO ESPERADO e a alternativa 5 significa que a expectativa está MUITO ACIMA DO ESPERADO.

BLOCO I: ESTRUTURA FÍSICA DAS AGÊNCIAS

10. A minha operadora de telefonia celular possui formas de atendimento, que não o pessoal, adequado (internet e telefone de atendimento)

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

11. A aparência física das agências é agradável.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

12. A apresentação pessoal dos funcionários da empresa de telefonia celular na qual trabalho é excelente.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

13. Os materiais associados ao serviço (como panfletos, folders, impressos) possuem uma excelente aparência visual.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

14. As lojas da operadora de telefonia celular, na qual trabalho, estão localizadas em pontos de fácil acesso.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

BLOCO II: CONFIABILIDADE NOS SERVIÇOS PRESTADOS

15. A operadora de telefonia celular, na qual trabalho, sempre cumpre o que promete.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

16. A operadora de telefonia celular na qual trabalho se mostra empenhada em resolver os problemas dos clientes.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

17. Os serviços prestados pela operadora de telefonia celular, na qual trabalho, são feitos corretamente na primeira vez.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

18. A operadora de telefonia celular na qual trabalho não se atrasa para cumprir o que promete.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

19. Os dados cadastrais dos clientes da empresa de telefonia celular na qual trabalho são corretamente atualizados.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

BLOCO III: PRONTIDÃO NA RESPOSTA

20. A operadora de telefonia celular na qual trabalho deixa o cliente sempre informado a respeito das informações que necessita.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

21. O atendimento pessoal na agência é sempre rápido.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

22. O atendimento telefônico é sempre rápido.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

23. Os atendentes da operadora de telefonia celular, na qual trabalho, se mostram disponíveis para prestar atendimento, pelo telefone.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

24. Os atendentes da operadora de telefonia celular, na qual trabalho, se mostram disponíveis para prestar atendimento pessoal.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

25. Os atendentes da operadora de telefonia celular, na qual trabalho, fornecem informações precisas para os clientes.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

26. A quantidade de funcionários para o atendimento pessoal é adequada.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

27. A operadora de telefonia celular na qual trabalho possui grande quantidade de pontos de venda de cartões telefônicos.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

28. Sempre que o cliente necessita, encontra os cartões telefônicos nos pontos de venda da operadora de telefonia celular na qual trabalho.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

29. O acesso da operadora de telefonia celular na qual trabalho é eficiente pela INTERNET.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

30. O acesso da operadora de telefonia celular na qual trabalho é eficiente pelo TELEFONE.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

31. A operadora de telefonia celular na qual trabalho tem se aprimorado continuamente no que diz respeito à tecnologia.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

BLOCO VI: CAPACIDADE DA OPERADORA DE TRANSMITIR SEGURANÇA

32. Os atendentes da operadora de telefonia celular na qual trabalho dão segurança para os clientes.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

33. Os clientes se sentem seguros em relação a operadora de telefonia celular na qual trabalho ao fazer alguma transação pessoalmente.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

34. Os clientes se sentem seguros em relação a operadora de telefonia celular na qual trabalho ao fazer alguma transação de forma automática. (Internet, telefone).

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

35. Os funcionários da operadora de telefonia celular na qual trabalho possuem competência para responderem a questionamentos.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

36. Os clientes de planos com conta mensal se sentem seguros em pagar os valores cobrados em sua conta de telefone celular.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

37. Os clientes de planos de cartão confiam que os créditos do seu cartão de telefone celular são debitados corretamente.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

BLOCO V: PERSONALIZAÇÃO DO ATENDIMENTO

38. Os funcionários da operadora de telefonia celular na qual trabalho são corteses e atenciosos.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

39. Os funcionários da operadora de telefonia celular na qual trabalho dão uma atenção especial aos clientes.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

40. O horário de funcionamento das formas automatizadas de acessar a operadora (Internet, telefone) é suficiente para as necessidades dos clientes.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

41. Os atendentes da operadora de telefonia celular na qual trabalho fornecem um atendimento personalizado.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

42. Os atendentes da operadora de telefonia celular na qual trabalho demonstram real interesse pelos problemas dos clientes.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

43. Os funcionários da operadora de telefonia celular na qual trabalho cuidam dos problemas e necessidades específicos dos clientes.

Nota	Muito pior do que o esperado	Pior do que o esperado	Igual ao esperado	Maior que o esperado	Muito maior do que o esperado
X	1	2	3	4	5

PARTE III – AVALIAÇÃO GERAL DAS EMPRESAS DE TELEFONIA CELULAR

44. Faça uma avaliação geral da operadora de telefonia celular na qual trabalha numa escala de 1 a 5 onde 1 é a pior avaliação e 5 a melhor avaliação.

45. Ordene de 1 a 5 os atributos a seguir conforme sua percepção da importância para o seu cliente. (1 significa o mais importante e 5 o menos importante)

Atributos

Ordem

- | | |
|--|-------|
| 46. Aparência Física das agências da operadora de telefonia celular. | _____ |
| 47. Confiabilidade do Serviço | _____ |
| 48. Prontidão na Resposta | _____ |
| 49. Capacidade da operadora de telefonia celular de transmitir Segurança para seu cliente. | _____ |
| 50. Personalização do Atendimento | _____ |

46. Marque com um X na coluna da empresa que na sua opinião...

Atributos

TELEMIG CELULAR

MAXITEL

- | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 51. Possui os melhores planos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 52. Possui a maior área de cobertura | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 53. Possui o melhor atendimento | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 54. Possui os melhores preços | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 55. Preocupa-se mais com o seu cliente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |